



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Natalia Tutek

# **UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I ZNANJEM U FUNKCIJI MARKETINGA FINANCIJSKIH INSTITUCIJA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2018.



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Natalia Tutek

# **UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I ZNANJEM U FUNKCIJI MARKETINGA FINANCIJSKIH INSTITUCIJA**

DOKTORSKI RAD

Mentori:

Prof. dr. sc. Vjekoslav Afrić  
Izv. prof. dr. sc. Mirko Palić

Zagreb, 2018.



University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Natalia Tutek

# **INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF MARKETING OF FINANCIAL INSTITUTIONS**

DOCTORAL THESIS

Supervisors:

Professor Vjekoslav Afrić, Ph.D.

Associate Professor Mirko Palić, Ph.D.

Zagreb, 2018

*Mojim roditeljima, suprugu i djeci.*

## **MENTORI**

### **Prof.dr.sc. Vjekoslav Afrić**

Dr. sc. Vjekoslav Afrić redovni je profesor na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na Odsjeku za sociologiju. Na Katedri za metodologiju na Odsjeku za sociologiju, Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu na preddiplomskom studiju jednopredmetne sociologije predaje obvezne predmete: „Uvod u znanstveno istraživanje“, „Kvantitativne metode istraživanja“, „Kvalitativne metode istraživanja“. Predaje na diplomskom studiju jednopredmetne sociologije, na poslijediplomskom studiju na Odsjeku za sociologiju i na poslijediplomskom studiju Odsjeka za informacijske znanosti. Voditelj je i jedan od osnivača Studija antropologije na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Voditelj je Poslijediplomskog doktorskog studija sociologije Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i osnivač i voditelj Međusveučilišnog poslijediplomskog doktorskog studija sociologije. Vanjski je predavač na Odsjeku za sociologiju Filozofskog Fakulteta u Splitu. Osim znanstvene i nastavne djelatnosti obavljao je i mnoge organizacijske poslove na matičnom fakultetu, od organizacije socioloških skupova do obavljanja funkcije pročelnika Odsjeka za sociologiju i predsjednika Hrvatskog sociološkog društva. Stalni je član Hrvatskog sociološkog društva, Hrvatskog filozofskog društva i Matice hrvatske.

### **Izv.prof.dr.sc. Mirko Palić**

Dr. sc. Mirko Palić izvanredni je profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na Katedri za marketing. Suradnik je na nekoliko istraživačkih projekata MZOS-a. Suvoditelj je specijalističkog poslijediplomskog programa Menadžment prodaje/Sales management na Ekonomskom fakultetu Zagreb. Područja znanstvenog i nastavnog interesa obuhvaćaju marketing, kanale distribucije, osobnu prodaju, marketing maloprodaje i metode kvantificiranja marketinških napora. Objavio je preko četrdeset znanstvenih i preko 20 stručnih članaka. Član je Hrvatske zajednice udruga za marketing – CROMAR, te suosnivač i izvršni direktor Hrvatske udruge profesionalaca u prodaji – HUPUP. Glavni je urednik znanstvenog časopisa International Journal of Sales, Retailing and Marketing ([www.ijcrm.com](http://www.ijcrm.com)), te član uredništva znanstvenog časopisa International Journal of Management Cases ([www.ijmc.org](http://www.ijmc.org)). Recenzent je za nekoliko uglednih domaćih i internacionalnih znanstvenih časopisa.

## SAŽETAK

Koncept poslovne inteligencije podrazumijeva proces prikupljanja raspoloživih internih i eksternih podataka te njihovu pretvorbu u kvalitetne informacije koje služe kao pomoć menadžerima pri donošenju poslovnih odluka, tako i marketinških odluka. Samo pomoću dobro organiziranih informacija menadžeri mogu donositi prave poslovne odluke, a institucije mogu pravovremeno reagirati na tržišne promjene. Uspješno upravljanje informacijama je izuzetno važno za svaku organizaciju, a ovdje će biti naglasak na važnost u funkciji marketinga. Financijske institucije koje žele nastaviti uspješno poslovati pored tolikog broja konkurenata na tržištu moraju prionuti na važan i nimalo jednostavan zadatak, uspješno upravljanje informacijama i znanjem. U kvalitetne proizvode ugrađuje se sve više znanja o korisnicima, koje dodaje vrijednost novom proizvodu. Da bi financijska institucija došla do znanja o korisnicima potrebno je prikupiti podatke odnosno istražiti tržište, iskoristiti i upravljati informacijama te donijeti prave odluke. Uspješne organizacije stoga prilikom kreiranja svoje strategije analiziraju i utvrđuju elemente koji bitno pridonose stvaranju konkurentne prednosti i osiguranju dugoročnog rasta i razvitka. U situaciji kada ponuda na tržištu značajno nadmašuje potražnju, u uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja te konkurencije, raste potreba za učinkovitijim upravljanjem i donošenjem pravih odluka u pravo vrijeme. Da bi opstale u tom okruženju, organizacijama nije dovoljno da su prosječne, moraju težiti samom vrhu i poslovnoj izvrsnosti, a potrebno je znati kako opstati u takvom okruženju, kako pripremati planove i temeljem njih donositi uspješne poslovne odluke. Stoga je u empirijskom dijelu rada razvijen i prikazan Model koji objašnjava ulogu i važnost organiziranih informacija kao preuvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i konkurentnosti na tržištu.

## SUMMARY

Marketing of financial institutions differs from the product marketing and requires a special approach and treatment. Challenges in the service marketing have been recognized, so different approaches have been developed that product marketing adapt to the special needs of service marketing. In financial institutions, services are even more specific because it is very sensitive area with strong regulations and laws. In order for the services to be more interesting to users, it is necessary to collect information about the market itself and the users and their wishes and preferences. The data should then be transformed into useful information that will result in proper management decision for the purpose of developing the right product or service that users will recognize as necessary. One of the biggest challenges in the area of strategic planning of marketing activities is new product development. Business intelligence acquires process of collecting available internal and external data and its conversion into the high quality information that will serve managers while making business and marketing decisions. Only with the well-organized information a manager can make the right business decision, hence can help institutions react to the market changes promptly. Successful information and knowledge management is extremely important for every organization, and here the focus will be especially under the marketing role. Financial institutions that wish to continue to operate successfully in such a competitive environment, have to put all their efforts to an important and not so easy task, to successfully manage knowledge and information. Furthermore, into the quality products, companies input more knowledge of their consumers, which adds to the final value of it. In order for financial institution to acquire knowledge of the consumers, they are required to collect as much data about them, as well as do a research of the market itself, use and manage all the gathered data in order to make the right decision. Consequently, successful corporations while working on their strategy, analyze and take into account elements which are important in creation of competitive advantage and long term development. In a dynamic and turbulent business environment characterized by a continuously growing competition, there is an increasing demand for more efficient management and excellence in decision making. For the companies to sustain in such an environment, it is not enough to be average, they have to strive for business excellence in order to be on the top and it is required from them to know how to sustain in such an environment, as well as how to make appropriate plans based on which they can make successful work decisions. Empirical research will develop and demonstrate a Model to explain the role and importance of organized information as a precondition for the successful

realization of marketing strategies and market competitiveness. The scientific contribution of the dissertation is the Information and Knowledge Management Model developed as a recommendation for financial institutions, based on a successfully organized process of managing information for the purpose of a new product development with clearly defined and measurable goals. The fundamental recommendation refers to the pursuit of organized and planned activities of market research, since it is evident that the information obtained through such research is a basis to be organized and used as the main driver of its competitive advantage. The dissertation demonstrates the advantage of successful information and knowledge management in the process of new product development as one of the key marketing strategies that financial institutions apply more and more. The process of new product development results with the creation of new knowledge.



## KLJUČNE RIJEČI

Upravljanje informacijama, upravljanje znanjem, marketing financijskih institucija, razvoj novih proizvoda, marketing banaka, marketing u osiguranju

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet, ciljevi rada i hipoteze.....	3
1.2. Metodologija rada .....	4
1.3. Struktura rada.....	5
2. OBILJEŽJA MARKETINGA FINANCIJSKIH INSTITUCIJA .....	6
2.1. Financijski sustav RH.....	8
2.1.1. Pregled financijskih institucija.....	8
2.1.2. Financijska pismenost građana .....	9
2.2. Specifičnosti usluga.....	11
2.2.1. Neopipljivost.....	11
2.2.2. Nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja .....	12
2.2.3. Neusklađenost.....	12
2.2.4. Heterogenost .....	13
2.2.5. Odsutnost vlasništva.....	13
2.3. Marketinški miks financijskih usluga.....	14
2.3.1. Proizvod /usluga.....	16
2.3.2. Cijena.....	20
2.3.3. Mjesto/distribucija.....	21
2.3.4. Promocija .....	23
2.3.5. Procesi .....	31
2.3.6. Fizičko okruženje .....	33
2.3.7. Zaposlenici.....	33

3.	INFORMACIJSKI SUSTAV U FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA .....	35
3.1.	Značaj informacija u poslovanju .....	35
3.1.1.	Potreba za učinkovitim informacijskim sustavom .....	37
3.1.2.	Koncept poslovne inteligencije .....	38
3.2.	Marketinška istraživanja .....	40
3.2.1.	Istraživanje tržišta .....	41
3.2.2.	Marketinški informacijski sustav .....	43
3.3.	STP proces .....	49
3.3.1.	Segmentacija .....	50
3.3.2.	Odabir ciljnog segmenta .....	52
3.3.3.	Pozicioniranje .....	57
3.4.	Razvoj novih proizvoda .....	58
3.4.1.	Proces razvoja novog proizvoda .....	60
4.	UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA U BANCI .....	64
4.1.	Upravljanje projektima .....	64
4.1.1.	Osnove u upravljanju projektom .....	66
4.1.2.	Organizacija projekta .....	70
4.1.3.	Faze upravljanja projektom .....	80
4.1.4.	Projektna dokumentacija .....	89
4.2.	Upravljanje razvojem proizvoda .....	92
4.2.1.	Istraživanje i analiza tržišta .....	93
4.2.2.	Tijek procesa upravljanja razvojem proizvoda .....	97

5. MODEL UPRAVLJANJA INFORMACIJAMA I ZNANJEM U SVRHU RAZVOJA NOVOG PROIZVODA BANKE.....	105
5.1.Prikupljanje i analiza informacija o tržišnim trendovima .....	106
5.2.Prijedlog ideje novog proizvoda .....	108
5.3.Istraživanje potencijalnih korisnika proizvoda – testiranje ideje novog proizvoda.....	110
5.1.1. Ciljevi istraživanja.....	110
5.1.2. Metodologija istraživanja .....	111
5.1.3. Rezultati istraživanja: .....	113
5.1.4. Sažetak istraživanja .....	120
5.1.5. Zaključak istraživanja.....	122
5.4.Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije .....	122
5.5. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije .....	125
5.6. Izrada finalnog koncepta proizvoda .....	133
5.7.Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti.....	139
5.8. Plasiranje novog proizvoda na tržište.....	143
5.9. Mjerenje.....	145
5.10.Zaključak – prikaz Modela .....	145
6. ZAKLJUČAK .....	150
POPIS SLIKA .....	158
POPIS TABLICA.....	159
POPIS GRAFOVA.....	159
ŽIVOTOPIS .....	160

## 1. UVOD

Promjene su oduvijek činile važan dio poslovanja no u današnje vrijeme organizacije se suočavaju s novim izazovom globalizacije koji drastično ubrzava tempo promjena. U situaciji kada ponuda na tržištu značajno nadmašuje potražnju, u uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja i konkurencije raste potreba za učinkovitijim upravljanjem i donošenjem pravih odluka u pravo vrijeme. Da bi opstale u tom okruženju, organizacijama nije dovoljno da su prosječne, moraju težiti samom vrhu i poslovnoj izvrsnosti, a potrebno je znati kako opstati u takvom okruženju, kako pripremati planove i temeljem njih donositi uspješne poslovne odluke.

Mnoge su financijske institucije dugo vremena bile orijentirane financijskim rezultatima, a manje svojim korisnicima. Sada se financijske institucije suočavaju s velikim promjenama vanjskog okruženja zbog posljedica svjetske ekonomske krize i stalnog rasta očekivanja korisnika financijskih usluga. Povećanje konkurenata na tržištu u kombinaciji s negativnim utjecajima globalne financijske krize rezultirali su potrebom za promjenom poslovne orijentacije financijskih institucija od isključivo profitno orijentiranih ka tržišno orijentiranim organizacijama. Da bi zadržale svoju konkurentnost, financijske institucije moraju diferencirati svoje usluge i osigurati zadržavanje svojih korisnika i privlačenje i preuzimanje novih korisnika. Pri diferenciranju usluga, institucije su često ograničene zbog prirode financijskih usluga koje su strogo regulirane zakonom. Stoga marketing postaje sve važnije sredstvo u borbi protiv konkurencije. Marketing zahtijeva znanje o klijentima i njihovim željama, konkurentima, proizvodima, kanalima distribucije, zakonu i regulativi tržišta, kao i menadžerske vještine (Bennett, Gabriel, 1999.). Marketing 21. stoljeća karakterizira originalnost, inovativnost i kreativnost (McCole, 2004.). Ipak, marketing financijskih institucija razlikuje se od marketinga proizvodnih organizacija i zahtijeva poseban pristup i tretman. Izazovi koji se javljaju prilikom marketinga uslužnih organizacija odavno su prepoznati, pa su zato razvijeni različiti pristupi koji marketing proizvodnih organizacija prilagođavaju posebnim potrebama marketinga uslužnih organizacija. Kod financijskih institucija je specifičnost usluga još više izražena jer se radi o vrlo osjetljivim financijskim uslugama podložnim strogoj državnoj regulativi i zakonima. Osim navedenog, spomenuta globalna kriza je dovela i do smanjenja povjerenja u financijske institucije. S druge strane, konkurencija je sve veća i sve oštrija. Stoga financijske institucije više ne čekaju da korisnici sami dođu po određenu uslugu već aktivno komuniciraju svoje uslugu korisnicima. Kako bi

usluge bile zanimljivije korisnicima, potrebno je prikupiti podatke o samome tržištu i korisnicima te njihovim željama i preferencijama. Podatke zatim treba pretvoriti u korisne informacije koje će pravilnim upravljanjem rezultirati znanjem u svrhu razvoja pravog proizvoda odnosno usluge koju će korisnici prepoznati kao potrebnu. Jedan od najvećih izazova u području strategijskog planiranja marketinških aktivnosti je razvoj novih proizvoda. Nakon što poduzeće pažljivo segmentira tržište, izabere ciljne potrošače, identificira njihove potrebe i definira strategiju pozicioniranja na tržištu, u boljoj je mogućnosti da razvije novi proizvod. Pri tome glavnu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda imaju marketinški stručnjaci, koji procjenjuju ideju o novom proizvodu i surađuju s ostalim zaposlenima u svakoj fazi razvoja. Pod snažnim pritiskom konkurencije i novih tehnoloških promjena te samih turbulentnih promjena u okruženju, financijske institucije moraju kontinuirano razvijati nove proizvode odnosno usluge. One su nerijetko kombinacija postojećih usluga.

S obzirom na brzinu promjena na tržištu, potrebno je ostvariti efikasno upravljanje informacijama s tržišta ali i informacijama unutar organizacija. Bankarsko poslovanje karakterizira veliki broj klijenata, njihovih računa i transakcija, zatim široki spektar proizvoda i usluga te veliki stupanj ovisnosti o tehnologiji (Croxford, Abramson, Jablonowski, 2005.). Stoga je pravilno upravljanje informacijama od iznimne važnosti u svakoj banci. Posebna pažnja pridaje se informacijama s tržišta kod razvoja novih proizvoda. Cijeli proces razvoja novog proizvoda je stvaranje novog znanja.

Poslovna istraživanja rezultiraju informacijama nužnim za donošenje menadžerskih odluka (Cooper, Schindler, 2014.), a tek je potrebno istražiti vezu između menadžmenta znanja i inovacija (Darroch, McNaughton, 2002.). Informacijski sustav, odnosno priljev, tok, analiza i distribucija podataka s tržišta, važni su za donošenje upravljačkih menadžerskih odluka i njihovu uspješnu implementaciju odnosno primjenu. Do znanja se ne dolazi jednostavno jer znanje predstavlja posljednju kariku u nizu prikupljanja, organiziranja pohrane, obrade i korištenja podataka. Tom procesu novostvoreno znanje daje pravi i konačni smisao.

Razvojem tehnologije, a posebice informacijske tehnologije, globalizacijom te dostupnošću resursa, informacije i znanje koje organizacija posjeduje, postaju važan izvor konkurentske sposobnosti organizacije. Stoga mnoge organizacije u posljednje vrijeme sve veće napore ulažu u upravljanje informacijama i znanjem. Tako se nametnula potreba za korištenjem tehnologija koje omogućuju sveobuhvatno, brzo i efikasno korištenje svih dostupnih podataka i informacija, unutar i izvan organizacije važnih za uspješno upravljanje informacijama u svrhu izrade točne analize pojedinih tržišnih segmenata radi uspješnijeg koncepta novog proizvoda odnosno usluge i stvaranja znanja.

Očekivanja od sustava poslovne inteligencije vežu se uz gotovo sva područja upravljanja u organizaciji. Tako se očekuje pozitivan utjecaj na marketing i uvođenje novih proizvoda i usluga. Stoga je u empirijskom dijelu rada razvijen i prikazan Model koji objašnjava ulogu i važnost organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i konkurentnosti na tržištu.

### **1.1. Predmet, ciljevi rada i hipoteze**

Namjera je ovim radom naglasiti i prikazati prednost koju donosi uspješno upravljanje informacijama i znanjem u procesu razvoja novih proizvoda kao jedne od ključnih marketinških strategija koju financijske institucije primjenjuju sve više zbog kontinuiranih promjena trendova na tržištu. Od same ideje novog proizvoda, do plasiranja na tržište, cijeli proces razvoja novog proizvoda je kreacija novog znanja (Madhavan, Grover, 1998.). Osnovna značajka današnjeg poslovanja je kontinuirano prikupljanje velikih količina internih i eksternih podataka i informacija. Primjena koncepta poslovne inteligencije (business intelligence – BI) omogućava organizacijama korištenje samo onih informacija koje su im u određenom vremenu potrebne za donošenje pravih poslovnih odluka, a iskazane su na način koji im najviše odgovara.

Cilj disertacije je razviti i prikazati Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke, marketinške strategije vrlo često korištene u financijskim institucijama. Model je strukturiran prema sljedećim koracima:

1. Prikupljanje i analiza informacija o tržišnim trendovima
2. Prijedlog ideje novog proizvoda
3. Istraživanje potencijalnih korisnika proizvoda – testiranje ideje novog proizvoda
4. Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije
5. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije
6. Izrada finalnog koncepta proizvoda
7. Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti
8. Plasiranje novog proizvoda na tržište
9. Mjerenje

Cilj Modela je objasniti ulogu i važnost organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i postizanja konkurentnosti na tržištu.

Hipoteze:

H1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je provediv.

H2: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je funkcionalan.

Svrha ove disertacije je aktualizacija važne teme u hrvatskom suvremenom poslovnom svijetu kroz sistematizaciju pristupa, misli i istraživanja u ovom mladom području koje se brzo razvija, a koje je u Hrvatskoj na samom početku svog razvoja.

## **1.2. Metodologija rada**

Za teoretski dio rada korištene su standardne metode sekundarnih istraživanja (engl. desk research), kojima se kroz sekundarne izvore podataka prikupljalo informacije o dosadašnjem razvoju informacijskih sustava u financijskim institucijama; svim njegovim važnim dijelovima kao i vezanim područjima koja obuhvaćaju marketinška istraživanja i proces segmentacije, zatim specifičnosti marketinga financijskih institucija i razvoja novih proizvoda. Najčešće korišteni izvori podataka su knjige, elektronske baze podataka odnosno časopisi, znanstvene i stručne publikacije te razni dokumenti objavljeni putem interneta.

Empirijski dio disertacije prikazuje cijeli proces razvoja novog proizvoda kroz korake Modela. Proces započinje prikupljanjem informacija na financijskom tržištu s naglaskom na banke. Zatim se na temelju analize trendova s tržišta donosi kratki zaključak koji rezultira prijedlogom ideje o novom proizvodu odnosno kratki koncept proizvoda u kojem smjeru bi se trebao razviti. Primarnim istraživanjem potencijalnih korisnika proizvoda, izviđajnim (eksplorativnim) istraživanjem korisnika skupnim intervjuima (fokus grupama) i opisnim (deskriptivnim) istraživanjem korisnika anketiranjem želi se dobiti informacija svida li se potencijalnim korisnicima navedenog novog proizvoda uopće taj proizvod, da li imaju potrebu za njim i žele li ga. Nakon što su rezultati istraživanja pokazali da je ideja dobra odnosno korisnici prihvaćaju proizvod, radi se istraživanje konkurencije benchmarkingom i tzv. istraživanjem za stolom (desk research) odnosno prikupljanje informacija o srodnim proizvodima konkurencije. Nakon toga ide obrada podataka iz interne baze banke o postojećim klijentima radi segmentacije i izbora ciljne skupine za novi proizvod. Zatim se rade zaključci potrebni za izradu koncepta proizvoda te postavljaju mjerljivi ciljevi. Slijedi marketinško plasiranje proizvoda na tržište odnosno plan marketinške komunikacije za novi proizvod. Nakon uvođenja proizvoda na tržište, na temelju dobivenih povratnih informacija,



slijedi izvještaj o uspješnosti ostvarenja zadanih mjerljivih ciljeva. Dakle, provjera hipoteza će se obaviti kroz kombinaciju izviđajnog, opisnog i uzročnog istraživanja.

Zaključno se prikazuje Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke.

### **1.3. Struktura rada**

Doktorska disertacija *"Upravljanje informacijama i znanjem u funkciji marketinga financijskih institucija"* podijeljena je u šest osnovnih dijelova.

Prvi dio je uvod u sam rad, a ukratko opisuje predmet, ciljeve i hipotezu rada te navodi izvore i metode prikupljanja podataka.

Drugi dio prikazuje specifičnosti marketinga financijskih institucija; financijski sustav u Hrvatskoj, obilježja usluga koja razlikuju marketing usluga od marketinga proizvoda te 7P elemente marketinškog miksa: proizvod/usluga, cijena, distribucija/mjesto, promocija, zaposlenici, procesi i fizičko okruženje.

Treći dio rada analizira informacijski sustav u financijskim institucijama; polazeći od koncepta poslovne inteligencije, marketinških istraživanja i procesa segmentacije korisnika do razvoja novih proizvoda.

U četvrtom dijelu rada prikazano je upravljanje informacijama u banci i razlika između upravljanja informacijama u procesu u svrhu razvoja novog proizvoda u banci i upravljanja informacijama u provođenju projekta. Detaljno se donosi prikaz procesa razvoja novog proizvoda te istraživanje i analiza tržišta te prikaz upravljanja projektom.

U petom poglavlju prikazuje se Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke. Model je strukturiran prema koracima koji se detaljno prikazuju i provode na razvoju novog proizvoda u banci.

U šestom dijelu rada iznesen je zaključak i osvrt na iznesenu problematiku i temu rada.

## **2. OBILJEŽJA MARKETINGA FINANCIJSKIH INSTITUCIJA**

Tržišna orijentacija poduzeća u novije doba predstavlja implementaciju marketing koncepta (Caruana, Pitt, Ewing, 2003.). Navedeni koncept ima slijedeće karakteristike (Lafferty, Hult, 2001.):

- usmjerenost na korisnike i stvaranje vrijednosti za korisnike,
- važnost širenja informacija,
- međufunkcionalna koordinacija marketinških aktivnosti i veza,
- spremnost na reakciju i poduzimanje određene aktivnosti,
- usmjerenost prema okolini i utjecajima interesnih skupina.

Dakle, u centru poslovanja je zadovoljavanje klijentovih potreba i želja. Za navedeno se koriste informacije s tržišta koje se moraju širiti po poduzeću da bi se stvorila veća vrijednost za korisnika, na temelju dobivenih informacija. U tom procesu trebaju sudjelovati svi odjeli poduzeća. Informacije koje se prikupljaju moraju uključivati i informacije o konkurentima i drugim interesnim skupinama na tržištu jer o njihovoj reakciji i djelovanju na tržištu uvelike ovisi kako će poduzeće reagirati na dobivene informacije.

Usluge zauzimaju sve značajnije mjesto na suvremenom tržištu. Rast njihova značaja u ekonomiji dovodi do činjenice da se sve veća pažnja posvećuje problematici marketinga usluga. Naime, postoje značajne razlike u primjeni marketinga proizvoda i marketinga usluga.

Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je potpuno neopipljivo i ne rezultira posjedovanjem nečega (Kotler, 2001.). Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod. Financijske usluge mogu se definirati kao aktivnosti povezane s prodajom novca, koje se nude korisnicima i kupcima, a vezane su za financijsku vrijednost usluga (Meidan, 1998.).

Snažan razvoj marketinga financijskih institucija posljedica je intenzivnog razvoja financijskog sektora te jačanja konkurencije među financijskim institucijama. Dominantni trendovi koji su utjecali na razvoj financijskog sektora su:

- deregulacija tržišta financija, smanjenje uloge države,
- privatizacija financijskih institucija – pretvorba iz državnog vlasništva u privatno i

- tehnološke inovacije koje uvelike utječu na razvoj novih usluga i automatizaciju procesa pružanja usluge.

Tehnološke inovacije donijele su znatne prednosti financijskim institucijama (Jayawardhena, Foley, 2000.):

- Snižavanje troškova - brojna su istraživanja pokazala da je pružanje usluga, kao što je primjerice bezgotovinsko plaćanje internet bankarstvom, višestruko jeftinije od onoga na šalteru u poslovnici banke.
- Povećanje tržišnoga udjela - banke koje su uvele neku od usluga izravnog bankarstva (internet i mobilno bankarstvo) veoma su brzo privukle klijente banaka koje to nisu učinile.
- Masovna komunikacija - primjena novih tehnologija u izravnom bankarstvu omogućuje masovnu komunikaciju uz veoma niske troškove.
- Bolja komunikacija s korisnicima - nove tehnologije omogućuju razvijanje marketinških aktivnosti preko web stranice na jeftiniji i efikasniji način.
- Inovacije - nove tehnologije omogućuju uvođenje novih usluga i proizvoda poput ispunjavanja i predaje zahtjeva za kredit putem interneta ili mobilne aplikacije plaćanja.
- Razvijanje novih djelatnosti - koristeći se novim tehnologijama mnoge su banke svojim klijentima pružile i usluge osiguranja i trgovinu vrijednosnim papirima.

Navedeno za posljedicu ima povećanje broja konkurenata na tržištu što implicira promjene u strateškoj orijentaciji banaka. Tradicionalno podjela financijskog tržišta za klijenta bila je podjela na banke i osiguravajuća društva (Cheverton, Foss, Hughes, Stone, 2005.), no danas su određeni proizvodi vrlo slični, poput štednje koja se može ugovoriti i u jednoj i u drugoj financijskoj instituciji, samo prema malo drugačijim uvjetima. Spomenuti trend primorao je financijske institucije na veću zaokupljenost uslužnim marketinškim aktivnostima. Stoga se posebna pozornost pridaje istraživanju potreba korisnika te se u skladu s dobivenim saznanjima modificiraju stare i razvijaju nove financijske usluge.

## **2.1. Financijski sustav RH**

Prema HNB-u, financijski sustav neke zemlje čine njezina valuta i platni sustav, financijska tržišta, financijske institucije te institucije koje reguliraju i nadziru njihov rad. Financijske institucije prikupljaju novčana sredstva i usmjeravaju ih u financijske plasmane. Rad financijskih institucija u Hrvatskoj regulira središnja banka - Hrvatska narodna banka (HNB). U platnom sustavu Republike Hrvatske fizičke i pravne osobe obavljaju sve bezgotovinske platne transakcije u zemlji i s inozemstvom preko poslovnih banaka, a same poslovne banke svoje međusobne bezgotovinske platne transakcije obavljaju preko HNB-a. S druge strane, Hrvatska narodna banka preko poslovnih banaka regulira količinu gotovog novca u optjecaju te regulira i nadzire funkcioniranje platnog sustava u zemlji.

### *2.1.1. Pregled financijskih institucija*

Najznačajniji financijski posrednici u Republici Hrvatskoj su kreditne institucije, koje čine oko 73% imovine financijskog sektora na kraju 2014. godine (prema HNB). Poslovne banke najznačajnije su kreditne institucije sa 71,5% imovine financijskog sektora na kraju 2014. godine, te su i najaktivnije financijske institucije u platnom sustavu i na sva tri financijska tržišta: novčanom i deviznom tržištu i tržištu kapitala na kojemu predstavljaju najznačajniji izvor financiranja gospodarstva. Osiguravajuća društva i mirovinski fondovi zajedno čine oko 20% imovine financijskog sektora, a njihovo poslovanje regulira i nadzire Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA).

Prema HNB-u, financijska institucija je kreditna institucija ili pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj kojoj odobrenje za rad daje i/ili čije poslovanje nadzire Hrvatska narodna banka, pravna osoba kojoj odobrenje za rad daje i/ili čije poslovanje nadzire Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, a odnosi se osobito na kreditnu instituciju, investicijsko društvo, mirovinsko osiguravajuće društvo, investicijski fond, mirovinski fond, društvo za upravljanje otvorenim investicijskim fondovima s javnom ponudom, društvo za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima, društvo za upravljanje obveznim mirovinskim fondovima, društvo za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima, društvo za osiguranje, društvo za reosiguranje, financijski konglomerat, instituciju za platni promet, instituciju za elektronički novac, društvo za leasing, pravnu osobu koja se bavi

poslovima faktoringa kao i na ostale neregulirane pravne osobe koje obavljaju usporedive djelatnosti.

Prema podacima HNB-a poslovne banke najaktivnije su financijske institucije. Dakle, dominantnu funkciju u financijskom sustavu Hrvatske imaju poslovne banke.

Banka je institucija koja se bavi prikupljanjem sredstava, plasiranjem sredstava te pružanjem financijskih usluga (Gregurek, Vidaković, 2011.).

Pregledom razvoja poslovanja banaka primjetna je tendencija da s vremenom banke postaju sve složenije organizacije koje se orijentiraju na široku lepezu financijskih usluga, što ne uključuje samo bankarske usluge, već i razne druge financijske usluge (Gregurek, Vidaković, 2011.). Banke danas osim depozitarnih, kreditnih i platnih poslova nude usluge kupoprodaje vrijednosnih papira, zlata i valuta, usluge investicijskog bankarstva, prodaju police osiguranja, stambene štedionice, udjele u mirovinskim i investicijskim fondovima i slično.

Banke se ističu kao najvažniji posrednici na tržištu kapitala, gdje se njihova važnost ogleda u njihovoj ulozi posrednika između subjekata koji stvaraju određene novčane viškove, odnosno koji imaju određeni financijski suficit kojega su spremni uložiti i sudionika kojima manjka financijskih sredstava, odnosno koji imaju financijski deficit i spremni su posuditi potrebna sredstva. Kroz banke se odvija većina transakcija u državi, u njima je koncentrirana najveća količina nacionalne novčane imovine, za čiju su ekonomsku alokaciju banke same odgovorne. Stoga se bankama često daju posebne ovlasti koje nema niti jedno poduzeće ili institucija u državi. S druge strane, zbog navedenog, se nad bankama vrši poseban nadzorni i regulatorni pritisak.

### *2.1.2. Financijska pismenost građana*

S obzirom na kompleksnost financijskih proizvoda/usluga, vrlo je teško kreirati i predstaviti novu uslugu javnosti. Takozvana financijska pismenost javnosti je promjenjiva i ovisi o mnogo faktora. Istraživačka agencija Ipsos, u suradnji sa HNB-om i HANFA-om, provela je u studenom 2015. godine veliko istraživanje o financijskoj pismenosti građana Republike Hrvatske na nacionalno reprezentativnom uzorku po dobi, spolu, regiji, veličini naselja i obrazovanju.

Financijska pismenost, prema ovom istraživanju, predstavlja ukupno znanje građana o samom financijskom znanju (financijskim pojmovima), financijskom ponašanju i odnosu prema

novcu. Prosječna ocjena financijske pismenosti građana Republike Hrvatske iznosi 11,7 od 21 prema navedenom istraživanju. Zaključak je da postoji puno prostora za poboljšanje znanja odnosno da je građane potrebno educirati, što predstavlja vrijednu informaciju za svaku financijsku instituciju, pogotovo pri razvijanju marketinških strategija i razvoju novih proizvoda/usluga. Naime, najnižu razinu financijske pismenosti imaju najmlađi ispitanici (19 godina), koji su bankama najzanimljiviji potencijalni klijenti i svi ih žele akvizirati iz vrlo jednostavnog razloga – životna vrijednost klijenta. Životna vrijednost klijenta je očekivana vrijednost zarade od pojedinog klijenta kroz određeno razdoblje. Primjerice, banci je veoma interesantno privući što više studentske populacije od koje će velik dio postati profitabilni klijenti. Trenutna zarada od usluga studentima možda je malena, ali ako se stvori dobar odnos s klijentom, u budućnosti će se ostvariti velika korist. Mladi klijent banke je vrlo vjerojatno klijent banke za cijeli život i pretpostavlja se da će tokom života trebati raznolike proizvode i usluge banke. Tek diplomiranim studentu trebat će kredit za auto, stan, tekući račun, kreditne kartice, mirovinsko i životno osiguranje i slično. Zbog visokog obrazovanja očekuje se da će taj klijent imati i natprosječna primanja te će si moći priuštiti sve te proizvode.

Nastavno na navedeno, najvišu razinu financijske pismenosti, prema očekivanjima, imaju građani najvišeg obrazovanja, najveće platežne moći i u najvećim gradovima. Poznavanje financijskih proizvoda raste razmjerno s razinom obrazovanja te mjesečnim primanjima. Ipak, svega 62% građana se detaljno raspituje prije ugovaranja financijskih usluga. Vrlo zanimljiv podatak je i da čak devet posto građana ne koristi niti jedan financijski proizvod (uključujući transakcijske račune) što znači da u današnje elektroničko doba ne koriste niti jednu uslugu banke, iako je riječ o radno neaktivnim i nezaposlenim građanima.

Financijske institucije trebaju pratiti ovakva istraživanja i poznavati svoje tržište jer njemu nude svoje proizvode i usluge. Situacija u Hrvatskoj je specifična i po regijama ali i prema demografskom stanju gdje stanovništvo sve više izumire. Stoga je potrebno svakom klijentu pristupati s puno pažnje, detaljno objasniti financijski proizvod ili uslugu i prilagoditi koliko je to moguće, dopustivo u regulatornim i zakonskim okvirima.

## **2.2. Specifičnosti usluga**

Spomenuti veliki rast značaja usluga i broja finansijskih institucija rezultirao je potrebom isticanja specifičnih karakteristika usluga koje utječu na izazove u marketingu finansijskih institucija. Tradicionalna orijentacija marketinga na opipljive proizvode ne zadovoljava potrebe uslužnog sektora. Svaka specifična karakteristika usluge donosi sa sobom posebne izazove koji zahtijevaju različita marketinška rješenja za razliku od onih koja se koriste u proizvodnim poduzećima.

Specifičnosti usluga u odnosu na proizvode su (Ozretić Došen, 2002.):

1. Neopipljivost,
2. Nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja,
3. Neuskladištivost,
4. Heterogenost,
5. Odsutnost vlasništva.

### *2.2.1. Neopipljivost*

Neopipljivost usluga znači da se usluge ne mogu lako izložiti, odnosno ne mogu se lako vidjeti, opipati, okusiti, čuti ili pomirisati prije nego ih se kupi. Ovo obilježje usluge znatno se razlikuje od proizvoda, jer kupac proizvoda uvijek može vidjeti proizvod, opipati ga ili isprobati. Za razliku od toga, kupac odnosno korisnik usluge uglavnom ne može vidjeti rezultat usluge prije nego što ju kupi. Jedino što korisnik usluge dobije jest obećanje da će usluga biti izvršena i da će s njom biti zadovoljan.

Obzirom da korisnici ne mogu provjeriti uslugu prije kupnje, neizvjesnost se povećava. Ta neizvjesnost pokušava se smanjiti traženjem dodatne informacije o kvaliteti usluge. Stoga korisnici odluke donose u skladu s onime što im je prezentirano, odnosno u skladu s vidljivim, opipljivim elementima. U literaturi se ističe važnost korištenja opipljivih elemenata u marketingu usluga, a posebno kod finansijskih institucija. To uključuje lokaciju, uređenje poslovnice, izgled i ponašanje zaposlenika, opremu, promotivne materijale, logotip i slično.

Za razliku od prodaje proizvoda kod kojih se opipljivom elementu odnosno fizičkom izgledu samog proizvoda pokušavaju dodijeliti određeni neopipljivi elementi (npr. brza dostava, prošireno jamstvo, usluge nakon kupnje), stručnjaci za marketing usluga imaju zadatak te usluge učiniti što opipljivijima, kako bi sugerirali što veću kvalitetu.

#### *2.2.2. Nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja*

Kod opipljivih, fizičkih proizvoda, proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji. Kod usluga situacija nije takva. Usluge karakterizira istovremena proizvodnja i potrošnja, odnosno nedjeljivost pružanja usluge od njezinog korištenja. Usluge su nedjeljive bez obzira na to jesu li pružatelji usluge zaposlenici banke ili uređaji, poput npr. bankomata u banci. Pružatelj usluge odnosno zaposlenik financijske institucije je dio usluge i nemoguće je odvojiti pružanje od pružatelja. Stoga i zaposlenik i korisnik usluge zajedno utječu na ishod usluge.

Kod usluga se javlja još jedan specifičan efekt. Obzirom da je nemoguće odvojiti pružanje usluge od njezine konzumacije, na ishod usluge ne utječu samo pružatelj i primatelj, nego i drugi korisnici koji istovremeno primaju uslugu. Isto kao što ponašanje zaposlenika može utjecati na zadovoljstvo korisnika uslugom, tako i drugi korisnici mogu utjecati na njegovo zadovoljstvo.

#### *2.2.3. Neuskladištivost*

Nedjeljivost proizvodnje od korištenja utječe na neuskladištivost, odnosno prolaznost usluga. Za razliku od fizički opipljivih proizvoda, uslugu nije moguće skladištiti. Tako se u mnogim uslužnim djelatnostima javlja problem oscilacije u potražnji. Pružatelji usluge ne mogu uskladištiti neiskorišteno radno vrijeme poslovnica i zaposlenika koji pružaju uslugu, kako bi ih prodali u neko drugo vrijeme. To za financijske institucije predstavlja dodatan izazov u organizaciji vremena i resursa.

Postoje razni načini kojima financijske institucije pokušavaju riješiti problem prolaznosti usluga. Jedan od načina je uvođenje kiosk bankarstva odnosno poslovnice u malom koja radi 24 sata, ali u kojoj nema niti jednog zaposlenog jer se sve svodi na bančine uređaje i njihove korisnike. Tako korisnici mogu, izvan radnog vremena redovne poslovnice, provesti uplatu ili isplatu svoga novca, kupiti bon putem bankomata, platiti račune i slično. Otvaranjem ovakve poslovnice dio potražnje u redovno radno vrijeme običnih poslovnica će se smanjiti što će rezultirati i manjim gužvama u poslovnicama jer čekanje u redu u poslovnici negativno utječe na zadovoljstvo korisnika. Stoga i osobni bankari znatno pomažu u rješavanju problema s



oscilacijama. Vrlo je bitno razviti efikasan sustav pružanja usluge kako se ne bi dopustilo pogoršanje kvalitete usluge u vršnim razdobljima ponude (Previšić, Ozetić Došen, 2004.).

#### *2.2.4. Heterogenost*

Obzirom da je u uslugama vrlo intenzivan utjecaj ljudskog čimbenika, način pružanja iste usluge može znatno varirati od zaposlenika do zaposlenika. Kvaliteta usluge tako ovisi o tome tko ju pruža, kada, kome ju pruža, kako ju pruža te o raznim drugim internim i eksternim faktorima. Stoga je ponekad vrlo teško kontrolirati kvalitetu usluge. Brojne financijske institucije poput banaka i osiguravajućih društava, ulažu velike iznose novaca u regrutiranje kvalitetnih zaposlenika i u njihovu obuku. Prvenstveno se ulaže u programe zapošljavanja i educiranja zaposlenika. U literaturi se ističe važnost kvalitetnog programa edukacije, ali onog programa koji naglasak stavlja na ključne vještine potrebne za kvalitetno obavljanje posla (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006.). Drugi korak prema kontroli kvalitete usluge je motivacija zaposlenika da primjene stečeno znanje. Raznim financijskim i nefinancijskim stimulacijama može se potaknuti zaposlenike da što bolje obavljaju svoj posao. Zahvaljujući tehnološkom razvoju, standardizacija u pružanju usluge može se postići i automatizacijom određenih procesa poput uvođenja bankomata umjesto procesa uplata i isplata novca na šalteru poslovnice.

#### *2.2.5. Odsutnost vlasništva*

Kad kupac kupi određeni proizvod, on postaje njegov vlasnik i može raditi s njime što god želi. Može ga čak i prodati ukoliko tako odluči. Kod usluga je situacija drugačija. Kad korisnik kupi određenu uslugu, on ne postaje vlasnik proizvoda koji može ponijeti sa sobom. Korisnik usluge u pravilu ima pristup usluzi samo određeno, ograničeno vrijeme. Stoga se financijske institucije moraju izrazito potruditi kako bi pojačali identitet svojih marki i naklonost svojih korisnika. Pomno planiranom marketinškom komunikacijom, odsustvo vlasništva može se okrenuti u korist financijske institucije, tako da se naglasi kako korištenje usluge zapravo štedi novac korisnicima koji u suprotnome moraju posjedovati uređaj, znanje ili imati zaposlenu stručnu osobu kako bi se odradio isti posao.

Navedene specifičnosti usluga, čine ih razmjerno drugačijima od proizvoda. One određuju marketinški miks usluga te se stoga on razlikuje od marketinškog miksa proizvoda.

### 2.3. Marketinški miks financijskih usluga

Kako bi se omogućilo oblikovanje kvalitetnog marketinškog miksa bilo koje organizacije, nužno je napraviti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. U literaturi se ova analiza često naziva SWOT analiza (od engleskih riječi Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). To je strukturirana analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzeća prema četiri kategorije: S-snaga, W-slabosti, O-prilike i T-prijetnje.



Slika 1: SWOT analiza

Izvor: prema Gamble J.E., Strickland A.J., Thompson A.A., 2008. *Strateški menadžment*, Zagreb, Mate

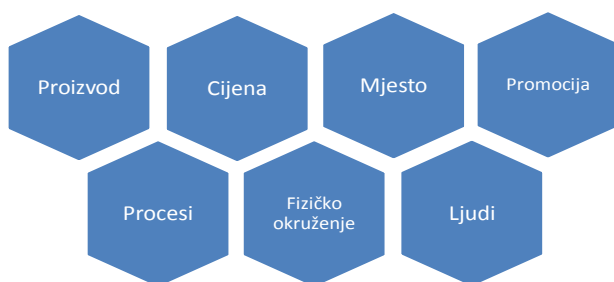
SWOT analiza relativno je jednostavna i za njezino provođenje najčešće nisu potrebni veliki resursi. Temelj analize je kategorizirati čimbenike djelovanja organizacije, te na osnovu toga dobiti uvid u trenutno stanje. Snage predstavljaju vlastite jake strane koje je moguće iskoristiti za uklapanje u okolinu i daljnji razvoj, dok slabosti predstavljaju interne nedostatke koje usporavaju razvoj i/ili predstavljaju smetnju za uklapanje u okolinu. Ovim dvjema kategorijama obuhvaćeni su čimbenici na koje je moguće utjecati. Nasuprot njima, prilike i prijetnje predstavljaju eksterne faktore odnosno čimbenike iz okoline koji djeluju na organizaciju. Iskorištavanje prilika ili otklanjanje prijetnji ovisit će o kvalitetnom promatranju okoline, te odgovarajućem odgovoru na uočeno stanje.

Kod analize snaga i slabosti organizacije proučavaju se parametri poput kvalitete ponude proizvoda i usluga, stručnosti zaposlenika, stupnja organiziranosti poslovnih procesa i informacijskog sustava, iskustva u poslovanju, stupnja prilagodljivosti promjenama, poznatosti marke i slično.

Kod analize prilika i prijetnji proučavaju se parametri poput mogućnosti proširenja ponude proizvoda i usluga, ulaska u nove segmente na tržištu, stanja konkurencije, stanja ekonomije na tržištu, promjena preferencija korisnika i slično.

Zaključak SWOT analize je iskorištavanje snaga i prilika za organizaciju te minimiziranje slabosti i prijetnji koje predstavljaju opasnost za organizaciju.

S obzirom na specifičnosti usluga, marketinški miks usluga drugačiji je od marketinškog miksa proizvoda. Kada se govori o marketingu proizvoda, često se navode četiri ključna elementa na koja treba obratiti pozornost prilikom kreiranja odgovarajuće marketinške strategije: cijena, proizvod, distribucija i promocija. Ovaj model popularno se naziva „4P model“. Osmislio ga je Jerome McCharty 1964. godine (McCharty, Perreault, 2002.), što objašnjava činjenicu zašto je ovaj model prvenstveno osmišljen kako bi se definirala strategija marketinga fizičkih proizvoda. Kako bi se model bolje približio uslužnim poduzećima 1981. godine Bernard Booms i Mary Bitner ponudili su prošireni „7P model“ koji McCharty-jev model proširuje s dodatna tri elementa – fizički elementi, ljudi i procesi (Booms, Bitner, 1981.).

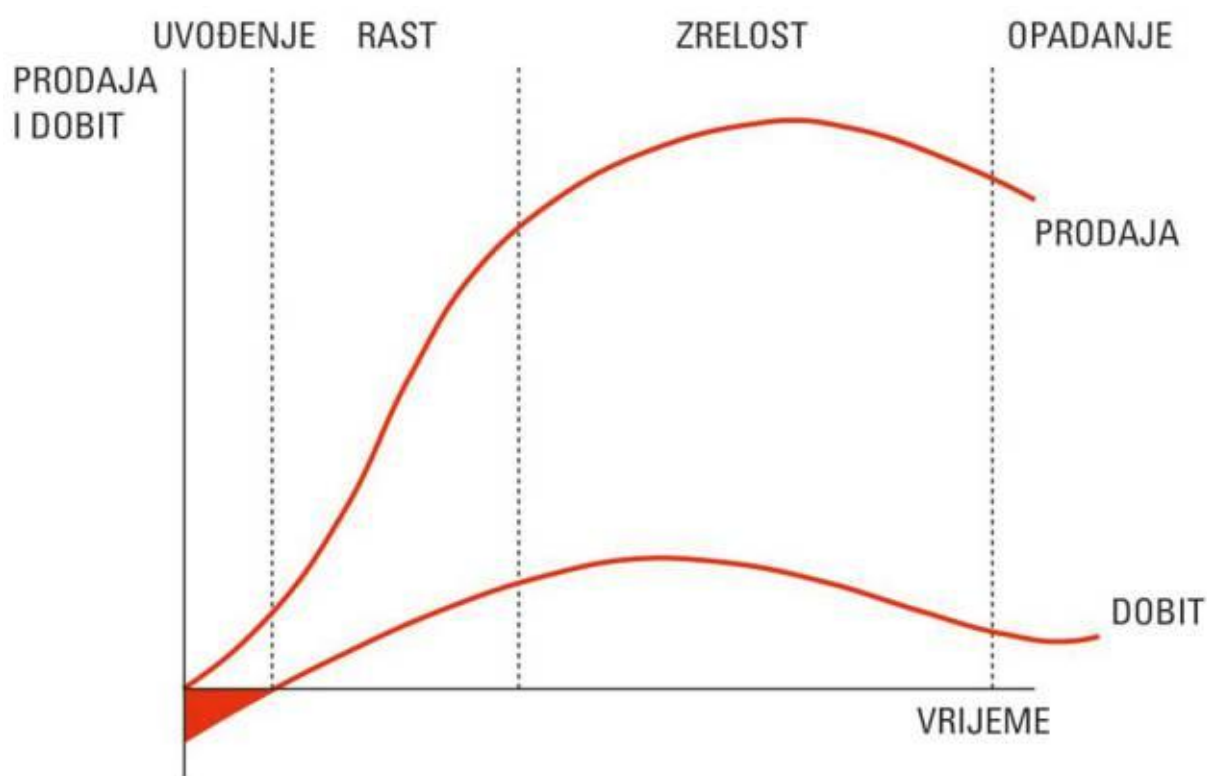


Slika 2: 7P model

Izvor: prema Booms, B., Bitner, M. J., 1981. *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Service

### 2.3.1. *Proizvod /usluga*

Svaki proizvod ili usluga ima svoj životni ciklus. Ova teorija temelji se na konceptu da svaki proizvod mora proći svoj životni ciklus na putu od uvođenja na tržište do zastarijevanja, a potom i do vjerojatnog odumiranja ukoliko se odgovarajućim aktivnostima ne pomladi. Koncept se potom razmatra pod pretpostavkom da proizvod ili usluga, kada jednom dođu na tržište, ulaze u 4 faze životnog ciklusa. Pretpostavlja se da svi proizvodi prolaze kroz sve faze. Svaka etapa ima svoje značajke. Razina prodaje i dobiti koju donosi proizvod mijenjaju se kako on prelazi iz jedne faze u drugu. Kod uvođenja proizvoda na tržište, prodaja i dobit su niski zbog visokih troškova koji se pojavljuju kod faze uvođenja. Fazu rasta karakterizira povećanje dobiti i rapidno povećanje troškova. U fazi zrelosti prodaja i dobit su stabilni jer je tržište eksploatirano i konkurencija je razvijena. U fazi opadanja dolazi do naglog pada prodaje i dobiti.



Slika 3: Životni ciklus proizvoda

Izvor: prema Vranešević T., Vrontis D., Vignali C., 2004. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent

Uvođenje proizvoda – proizvod se pojavljuje prvi put na tržištu. Budući da korisnici ni kanali distribucije nisu upoznati s proizvodom, poduzeća potiču potražnju za njime i koriste

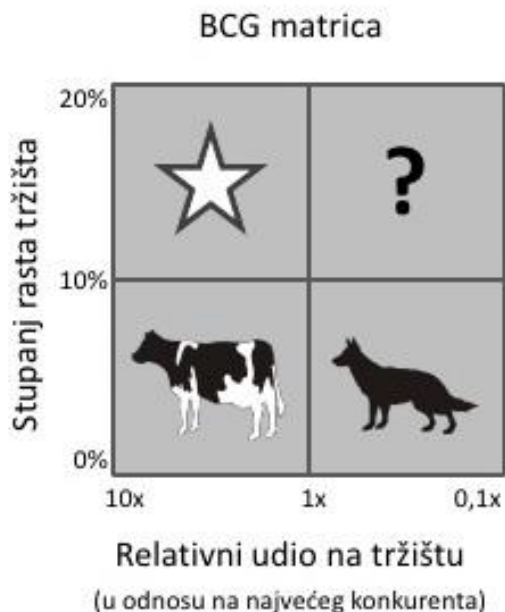
promotivne aktivnosti kako bi objasnile njegove značajke, način uporabe i koristi koje donosi i omogućuje korisnicima. Potrebno je znatno investirati u promociju proizvoda u ovoj fazi ukoliko se želi ostvarivati dobit u sljedećim fazama.

Rast proizvoda – faza u kojoj prodaja proizvoda raste jer korisnici, nakon prve probne kupnje, počinju stalno kupovati proizvod. Usmena predaja zadovoljnih korisnika i dobra marketinška promocija rezultirati će novim korisnicima. Proizvod postaje uspješan i ulaganje se počinje vraćati, te dobit raste.

Zrelost proizvoda – faza u kojoj prodaja proizvoda dostiže svoj vrhunac. Znatno povećanje prodaje nemoguće je postići osvajanjem novih korisnika jer takvih više nema puno. Prodaja počinje opadati, a rast je moguće postići snižavanjem cijena. Proizvod dostiže zrelost kada je tržište u fazi zasićenja, odnosno kada prodaja dostigne trenutnu potražnju. Za produženje faze zrelosti potrebno je održavati i dobru pokrivenost tržišta.

Odumiranje proizvoda – fazu odumiranja obilježava opadanje prodaje i zastarijevanje proizvoda. Pojavom novih proizvoda koji mogu bolje ispuniti sličnu ili istu potrebu, prodaja naglo opada. Kad prodaja, zbog smanjenje potražnje, počne opadati a na tržištu postoje brojni konkurenti, poduzeća se mogu odlučiti na strategiju nastavka prodaje proizvoda, uz minimalnu potporu. Ona može biti profitabilna, ali samo ako većina konkurenata odustane od prodaje istog proizvoda. Također postoji i opcija da poduzeće postupno prestane proizvoditi proizvod ili ga proda konkurentu.

Na teoriji životnog ciklusa proizvoda temelji se i poznata matrica Boston Consulting grupe, takozvana BCG matrica. Poduzeća koja imaju više djelatnosti, odnosno strateških poslovnih područja unutar svog poslovanja, trebaju utvrditi prioritete u proizvodnom portfelju. Kako bi se osiguralo stvaranje dugoročne vrijednosti, poduzeće bi trebalo imati poslovni portfelj koji čine poslovne jedinice (proizvodi ili usluge) s velikom mogućnošću rasta koji zahtijevaju znatna ulaganja, kao i proizvode s malom mogućnošću rasta, koji su dobro poznati korisnicima i donose veliki prihod. Matrica ima dvije dimenzije: tržišni udio i tržišni rast.



Slika 4: BCG matrica

Izvor: prema Renko N., 2009., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb

S obzirom na relativni tržišni udio i stopu rasta tržišta, proizvod koji se smješta u BCG matricu pripada u jednu od četiri kategorije:

- Zvijezde označavaju veliki rast i velik tržišni udio. Zahtijevaju velika ulaganja ali su i vodeći proizvod na tržištu, te donose veliki prihod. Zvijezda je često u neravnoteži s neto prihodom. Ipak, ukoliko se pokaže potrebnim, treba na sve načine pokušati zadržati udio na tržištu jer to rezultira time da proizvod postaje krava muzara.
- Krave muzare donose mali rast ali veliki tržišni udio odnosno donose veliku dobit a zbog slabog rasta zahtijevaju mala ulaganja.
- Psi donose mali rast i mali tržišni udio stoga je potrebno izbjeći prelazak proizvoda u pse i minimalizirati njihov broj te pokušati izvući maksimum iz njih ukoliko je moguće ili ih ukloniti.
- Upitnici predstavljaju veliki rast ali mali tržišni udio i imaju najgore karakteristike od svih: velika ulaganja, niska stopa povrata od ulaganja, mali tržišni udio. Ukoliko ne uspiju povećati svoj tržišni udio, a ulaganja su i dalje visoka, vrlo je vjerojatno da će se pretvoriti u pse.

Dakle, kada se govori o proizvodu ili usluzi određenog poduzeća, potrebno je dobro analizirati ponudu da bi se donijele smjernice daljnjeg razvoja. Kada se govori o razvoju financijskih proizvoda, zapravo se misli na razvoj usluga koje će se ponuditi korisnicima. Prvi problem s proizvodima financijske institucije je slaba mogućnost diferencijacije, koja vodi do izrazito lakog kopiranja osmišljene usluge od strane konkurenata.

Druga vrlo česta pojava u financijskim institucijama je postojanje velikog broja usluga, od kojih su mnoge često nepotrebne za uobičajeno poslovanje. Ovakva situacija događa se često uslijed spajanja ili preuzimanja među financijskim institucijama u kojima se zadrže usluge svake institucije, pa na taj način broj usluga raste. Nerijetko se radi i o problemu u organizacijskom odjelu zaduženom za upravljanje proizvodima, gdje su menadžeri često mišljenja da je njihov zadatak konstantno kreiranje novih proizvoda, a ne upravljanje i razvoj postojećih. Stoga mnoge financijske institucije u posljednje vrijeme smanjuju broj svojih usluga ili ih paketiraju odnosno spajaju više usluga u jednu.

Za kreiranje kvalitetnog financijskog proizvoda nije dovoljno imati samo dobru ideju. Svaki proizvod mora biti dobro pravno prilagođen s obzirom da su financijske usluge područje koje podliježe strogoj regulativi države. Novi proizvod mora biti financijski isplativ što uvelike ovisi o informatičkoj podršci i infrastrukturi, a mora biti i prilagođen željama i potrebama korisnika. Može se zaključiti da je financijske proizvode relativno složeno osmisлити, a opet s druge strane, vrlo ih je jednostavno kopirati.

Pomno osmišljena i odabrana ponuda usluga trebala bi poduzeću omogućiti stjecanje konkurentne prednosti, a pravilno upravljanje ponudom njezino održavanje i poboljšanje (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006.). Uslugu čini niz opipljivih i neopipljivih elemenata koji zajedno čine totalni proizvod, odnosno uslugu. Tako je npr. kreditna kartica banke vidljivo sredstvo kojom se izvršava usluga plaćanja.

Kako bi se oblikovala kvalitetna usluga potrebno je pozornost posvetiti svakom elementu usluge. To su: postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje i drugo (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006.). Pregledom literature, može se zaključiti da je nekoliko ključnih elemenata kod definiranja kvalitete financijskih usluga:

- primarna usluga koja se nudi korisniku,
- procesi podrške u pružanju usluge koji su definirani propisima i procedurama organizacije,
- fizičko okruženje u kojem se pruža usluga, atmosfera i ugođaj,
- tehnologija koja je i integralni dio financijskih usluga i

- zaposlenici koji moraju biti stručni prije svega.

Svaki od elemenata bi trebao biti orijentiran na zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja korisnika, a ne isključivo na internu efikasnost. Svi elementi sustava pri oblikovanju usluge moraju konzistentno raditi na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. To znači da naponi, pažnja i aktivnosti zaposlenika nikako ne mogu biti dovoljni za prevladavanje slabosti koje postoje u loše osmišljenom i oblikovanom procesu pružanja usluge. Tako primjerice u bankama ljubaznost i brzina iskusnog zaposlenika nisu dovoljni da prevladaju poteškoće izazvane zastarjelom opremom, nedovoljnim brojem šaltera ili jednostavno lošom organizacijom rada poslovnice.

Stoga, brojna uslužna poduzeća uključuju korisnika u proizvodni proces prilikom pružanja usluga. U bankama je ovo vrlo čest primjer, jer se korisnici sve više potiču da koriste bankomate i internet bankarstvo, kako bi se rasteretili šalteri i korisniku brže isporučila usluga.

### *2.3.2. Cijena*

Cijena je najjednostavnije rečeno sve što se traži u zamjenu za primljeni proizvod ili uslugu. Kao temeljna komponenta marketinškog miksa, cijena jedina rezultira prihodom. Ostale komponente stvaraju troškove. Problem kod kreiranja cjenovne politike u financijskim institucijama je taj što se cijene uglavnom ne smatraju marketinškim poslom i određuju ih drugi odjeli, najčešće financijski odjel. Značaj cijena nije presudan ali je značajno sredstvo u borbi protiv konkurencije.

Cijena usluge ima ekonomsko i psihološko značenje (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006.). Ekonomski prihodi i sukladno njima dobit financijske institucije, određeni su cijenom usluga koju ona pruža. Cijena stoga mora svojom visinom i strukturom omogućiti profitabilno poslovanje financijske institucije. Gledano sa strane korisnika, cijena njemu predstavlja trošak i mora biti prilagođena njegovim mogućnostima. Psihološki, cijena utječe na percipiranu kvalitetu usluge, ali isto tako i na percipiranu vrijednost za uloženi novac. Cijena se tako psihološki javlja u funkciji upravljanja očekivanjima i percepcijama korisnika, a samim time i u funkciji stjecanja konkurentne prednosti.

Spomenuto je da određivanje cijene usluga predstavlja izazov marketinškim stručnjacima i da se oni uglavnom vode računovodstvom troškova kao temeljem za određivanje cijene. No, to nije dovoljno za kvalitetno određivanje cijene usluge. Prilikom kreiranja cijena, stručnjaci



moraju obratiti pozornost i na druge aspekte. Vrlo je važno analizirati tržište kako bi se što bolje stekao uvid u potražnju za određenom uslugom, vrijednost koju ona ima za korisnike te kako bi se dobio uvid u cijene konkurenata. Sva ta saznanja trebaju biti uključena u proces određivanja cijene usluge.

Određivanje cijena financijskih usluga podložno je provjerama raznih regulatora tržišta, tako da je proces određivanja cijena, npr. bankarskih proizvoda, često ovisan o zakonima države. U novije vrijeme uz kamatnu stopu kao glavnu cijenu bankarskih proizvoda, a zbog uvođenja mnogih novih bankarskih proizvoda, bitan element u marketinškom smislu kreiranja cijene čine provizije za usluge. Dobar bankar prilikom utvrđivanja cijena uvijek mora znati dva važna cilja:

- privući što je više moguće klijenata iz odabranog segmenta,
- učiniti to pod uvjetima koji osiguravaju najveći dobitak.

Određivanje cijene usluga u osiguranju jedan je od najzahtjevnijih primjera određivanja cijene u financijskoj industriji. Kako bi se adekvatno odredila cijena police osiguranja, pozornost se mora obratiti na nekoliko elemenata od kojih je ključni element rizik. Cijena police mora biti prilagođena riziku kojega ona pokriva. Svako osiguravajuće društvo stoga zapošljava niz matematičara i analitičara koji se bave izračunima, čiji se konačni rezultat očituje u obliku tablica predviđanja koje prikazuju vjerojatnost nastupa određenog događaja izračunata prema nizu različitih kriterija. Uprave financijskih institucija pri utvrđivanju cijena, osim o troškovima, moraju voditi računa i o razinama cijena konkurencije.

### *2.3.3. Mjesto/distribucija*

Kod financijskih institucija, naročito banaka, važnu ulogu ima rasprostranjenost i položaj poslovnica. Najbolje banke moraju svojim korisnicima ponuditi velik broj poslovnica i to na vrlo atraktivnim lokacijama. Isto tako, najbolje banke svojim klijentima nude i veliki broj bankomata, kako bi im se olakšale svakodnevne potrebe za bankarskim uslugama.

Sve financijske institucije veliku važnost pridaju svojim poslovnicama. Skupo uređene poslovnice na najboljim lokacijama u gradu, u velikim, raskošnim zgradama ostavljaju dojam sigurnosti, pa se na taj način pokušava donekle riješiti problem neopipljivosti usluga.

S razvojem tehnologije, financijsko poslovanje sve više se automatizira te se korisnici preusmjeravaju na intenzivnije korištenje interneta. Ponudom elektronskog i mobilnog bankarstva, banke postaju dostupne svojim korisnicima svugdje gdje korisnici imaju pristup

internetu. Razvoj interneta snažno je utjecao i na distribuciju usluga osiguravajućih društava. S jedne strane, internet ima veliku ulogu u samom procesu izbora osiguravajućeg društva, jer nudi veliku količinu informacija o policama. S druge strane, za određene tipove osiguranja, internet može služiti i kao kanal distribucije, odnosno mjesto gdje se može kupiti polica osiguranja. Ovaj razvoj nastavlja se dalje i na mobilne aplikacije (Shameem, Gupta, 2012.).

Internet bankarstvo usluga je banke koja korisniku omogućava obavljanje financijskih poslova s bilo kojeg mjesta na kojemu postoji računalo povezano na internet. Prema namjeni, postoje tri vrste internet bankarstva:

- internet bankarstvo za fizičke osobe,
- internet bankarstvo za pravne osobe i
- internet bankarstvo za trgovanje vrijednosnim papirima.

Prednosti internet bankarstva u odnosu na klasične financijske usluge u poslovnicama su:

- prostorna i vremenska neograničenost,
- brzina obavljanja transakcija,
- niska cijena i
- široki asortiman bankarskih usluga.

Kada je riječ o prostornoj neograničenosti, najveći broj korisnika bira najbližu poslovnicu ili onu do koje mu je najlakše doći, a u slučaju internet bankarstva mogućnost korištenja usluge imaju u svojoj kući ili na bilo kojemu drugom mjestu s pristupom na internet. Poslovnice imaju određeno radno vrijeme, dok korištenje internet bankarstva karakterizira 0-24h poslovanje, odnosno poslovanje kada god to korisnik poželi. Što se tiče brzine obavljanja transakcija, korisnik do poslovnice mora doći i utrošiti određeno vrijeme na to. Kada dođe u poslovnicu, nerijetko mora čekati u redu, popunjavati razne obrasce, dok kod internet bankarstva sve riješi kroz nekoliko minuta. Transakcije plaćanja na tržištu imaju najnižu proviziju kod plaćanja internet bankarstvom. Sve transakcije se mogu u bilo koja doba dobiti na uvid i korisniku je cijela financijska situacija vrlo transparentna.

Zbog navedenih prednosti, očekuje se sve veća potražnja i daljnji razvoj internetskog bankarstva, posebno mobilnog bankarstva i aplikacija koje će dodatno pojednostavniti korištenje financijskih usluga izvan poslovnica.

Osim navedenog razvoja elektronskog bankarstva, bankomat kao kanal distribucije također ide u smjeru razvoja dodatnih funkcionalnosti. Osim što služi za isplate i uplate novca, inovacije idu u smjeru mjenjačnice na bankomatu, plaćanja računa i izdavanja potvrde, ispisa izvoda i slično. S marketinške strane, bankomati su odlična sredstva za provođenje interaktivne marketinške komunikacije ciljanoj skupini klijenata. Naime, poruka korisniku je individualna, ciljana i trenutna, a prima se u trenutku visoke koncentracije korisnika. Ovime se doprinosi individualiziranom pristupu korisniku bez direktnog kontakta zaposlenika s korisnikom što doprinosi standardizaciji pružanja usluge.

#### *2.3.4. Promocija*

Promocija financijskih usluga predstavlja marketinšku komunikaciju financijske institucije sa svojim postojećim i potencijalnim korisnicima. Ta komunikacija često je otežana već samom prirodom usluga, što je dodatno naglašeno prirodom financijskih usluga. Iskustva pokazuju kako efektivan marketing zahtijeva strategijsko razmišljanje više nego veliki budžet (Nagdeman, 2009.). Tako se u komunikaciji financijskih usluga javljaju već spomenuti problemi u percepciji odnosa cijene i kvalitete proizvoda te poteškoće u kreiranju željenih emocija. Također, vrlo je teško komunicirati detalje o financijskom proizvodu obzirom da se uglavnom radi o kompliciranijim matematičkim izračunima koje prosječan korisnik financijskih usluga ne može dovoljno dobro razumjeti. Zato financijske institucije često ne komuniciraju detalje o svojim proizvodima, već korisnicima prezentiraju što mogu učiniti s njihovim proizvodom kao npr. kupnja stana stambenim kreditom banke.

Definicije u literaturi ukazuju na temeljna obilježja marketinške komunikacije:

- utjecati na ponašanje,
- početi od korisnika,
- koristiti jedan ili sve oblike komunikacije,
- postići sinergijske učinke i
- izgraditi dugoročni odnos s korisnicima.

Uticati na ponašanje ciljnih grupa navedeno je kao prvo obilježje. Marketinška komunikacija mora postići više od utjecaja na svjesnost o određenoj marki, stvaranja pozitivnih percepcija ili mijenjanje stavova spram neke marke. Uspješna marketinška komunikacija podrazumijeva neki oblik bihevioralnog odgovora, odnosno u krajnjem slučaju kupnju oglašavanog

proizvoda. Drugo obilježje govori da se treba početi od korisnika. Polazi se od proučavanja korisnika na temelju čega se određuju metode komuniciranja s korisnikom kako bi se što bolje udovoljilo njegovim potrebama za informacijama te ga motiviralo na kupnju. Kao treće obilježje se definira korištenje svih oblika komunikacije. Na današnjem tržištu sve je teže jednim oblikom komunikacije dosegnuti sve željene korisnike s obzirom na veću raznolikost, heterogenost i složenost populacije. Kombinacijom različitih oblika komunikacije mogu se preciznije dosegnuti ciljani segmenti. Danas se na tržištu nalazi cijeli spektar komunikacijskih medija koji iz dana u dan postaju sve brojniji i složeniji. U početku je marketinška komunikacija uglavnom postojala na televiziji, radiju i tiskanim medijima, no razvojem interneta, društvenih mreža i slično, stvorila se potpuno nova dimenzija komunikacije sa ciljnim segmentima koja puno preciznije i kvalitetnije može dosegnuti svoju ciljnu skupinu. Pruža mogućnost interakcije te dobivanja povratnih informacija koje su od ključne važnosti za dobro poznavanje korisnika. Novi mediji često pružaju potporu klasičnoj marketinškoj komunikaciji kao nadopuna cjelokupne kampanje, uvod u kampanju ili mogu imati funkciju podsjećanja. Sve je uobičajenije za oglašivače da koriste pogodnosti novih medija prije i poslije emitiranja glavnog oglasa (Taylor, 2010.). Ne postoji univerzalna kombinacija poruka i medija koji se mogu ocijeniti kao najuspješniji zato što svaki proizvod ili usluga kao i njihov ciljani segment imaju individualna obilježja pa se svakoj marketinškoj kampanji treba pristupiti zasebno i otkriti dobitnu kombinaciju. U svijetu postoje razni koncepti, pristupi, metode te aplikacije marketinške komunikacije, no i dalje je općeprihvaćena kao neophodan dio poslovanja na današnjem tržištu (Kim, Kitchen, Schultz, 2008.). Četvrto obilježje marketinške komunikacije postizanje je sinergijskih učinaka. Svi komunikacijski elementi moraju „govoriti istim glasom“. Koordinacija je ključna u postizanju snažnog i jedinstvenog imidža marke te poticanja potrošača na kupnju. Ovakav pristup podrazumijeva tzv. „izjavu o pozicioniranju“, odnosno ključnu ideju o proizvodu koja se želi smjestiti u svijest korisnika (Shimp, 2000.). Ta izjava mora biti konstantna i konzistentna jer predstavlja sržnu ideju nekog proizvoda što i jest stvarna vrijednost u svijesti korisnika. Usklađenost komunikacijskih elemenata zato mora biti savršena kako bi se izbjegle moguće kontradiktornosti koje bi mogle narušiti izjavu o pozicioniranju te sami kredibilitet. Peto obilježje je izgradnja dugoročnog odnosa s korisnicima. Uspješna marketinška komunikacija podrazumijeva stvaranje veze između marke i korisnika. Može se reći da je ustvari stvaranje veza ključno za moderni marketing, a da je integrirana marketinška komunikacija ključna za stvaranje veza (Shimp, 2000.). Na ovaj način se stvara lojalnost korisnika. Financijske

institucije shvatile su da je puno isplativije imati lojalne korisnike nego konstantno tražiti i pridobivati nove.

Marketinška komunikacija predstavlja jednu od ključnih sastavnica uspješne marketinške strategije. Ipak, u marketingu financijskih institucija promocija ima vrlo bitnu ulogu, prvenstveno zbog izrazitog intenziteta neopipljivosti financijskih usluga. Korisnici financijskih usluga često se moraju osloniti na imidž financijske institucije kako bi donijeli odluku o kvaliteti promatrane usluge. Promocija financijskim institucijama olakšava diferencijaciju od konkurencije i komunikaciju ključnih vrijednosti koje organizacija želi isporučiti. Također, promocija na najatraktivnijim lokacijama i u najatraktivnijim terminima komunicira snagu financijske institucije, što je od iznimne važnosti uslijed velikog nepovjerenja korisnika u financijski sustav.

Prilikom oglašavanja financijskih institucija javlja se nekoliko ključnih izazova (Estelami, 2012.):

- Nejasne prednosti usluge

S obzirom da korisnici često nemaju dovoljno znanja da ocijene kvalitetu financijske usluge, često se najviše oslanjaju na imidž financijske institucije i cijenu. Zato se često događaju situacije u kojima se korisnici nesvjesno izlože određenom riziku. Primjerice, prilikom odabira obaveznog osiguranja od automobilske odgovornosti često je cijena odlučujući kriterij odabira. Korisnici koji na taj način odaberu svoju policu osiguranja često nisu ni svjesni uvjeta pod kojima su potpisali ugovore i rizika koje im polica osiguranja ne pokriva. Takvo ograničeno poznavanje bez edukacije o financijskim uslugama koji se nude na tržištu mogu rezultirati izrazito neefikasnim i nekonkurentnim tržišnim uvjetima, odnosno tržišnim neuspjehom.

- Netransparentna kvaliteta

Kvalitetu financijskih usluga izrazito je teško mjeriti, a njihovo korištenje rijetko promijeni situaciju. Malo koji korisnik ima točnu percepciju koliko je kvalitetna usluga njegovog tekućeg računa u banci ili police osiguranja. Primjerice, ponašanje osiguravajućeg društva u slučaju spora oko isplate osigurnine je uglavnom vrlo nepoznato većini korisnika. Razlog tome je što osiguranja funkcioniraju prema zakonu velikih brojeva, pa tako većina njihovih korisnika ne doživi štetu i tako nema iskustva s kvalitetom usluge koju su platili.

- Nezanimljivi proizvodi

Mnoga istraživanja u literaturi su pokazala kako kupnja financijskih proizvoda korisnicima predstavlja vrlo nisku ili nikakvu razinu korisnosti ili uzbuđenja. Stoga je izrazito teško uključiti korisnike financijskih proizvoda u komunikaciju s financijskom institucijom. To postavlja veliki izazov za marketinške stručnjake čija je zadaća prenijeti određenu poruku ili izazvati određene emocije kod korisnika.

- Ograničena mogućnost vizualnog oglašavanja financijskih usluga

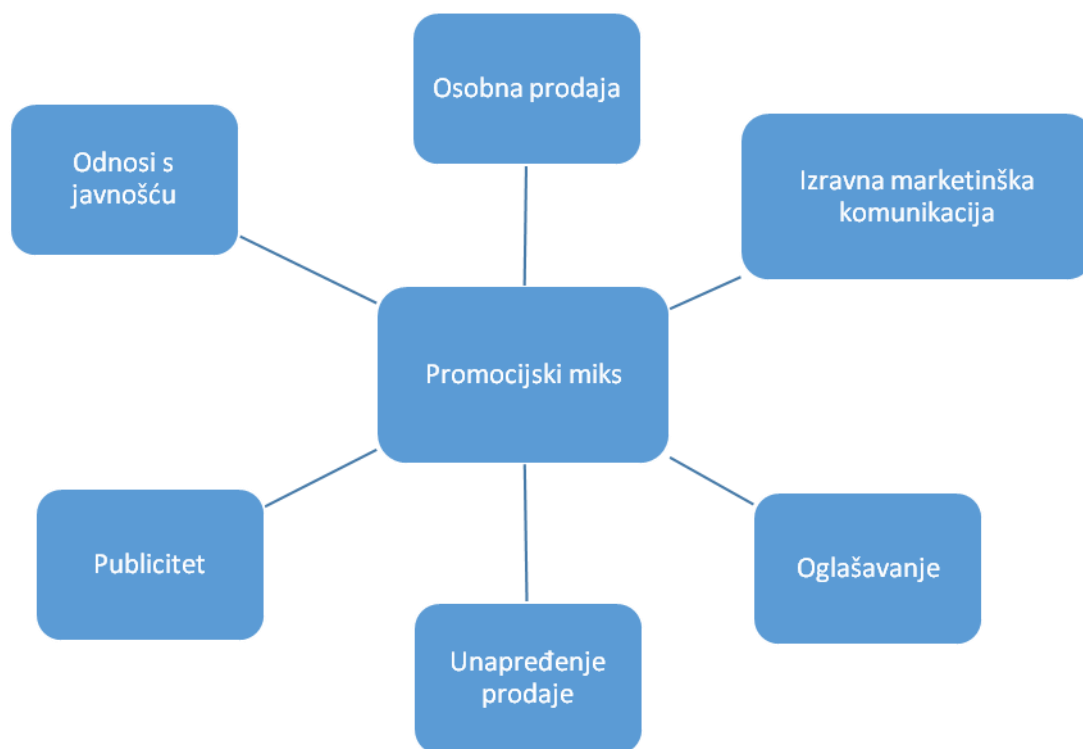
Apstraktnost financijskih usluga utječe na otežanost njihove vizualne promocije. Zato je kod financijskih institucija uobičajena komunikacija ključnih vrijednosti i koristi koje donosi korištenje određene usluge. Ta komunikacija često se svodi na komunikaciju emocija. Tako primjerice banke češće pokušavaju komunicirati osjećaj sigurnosti, nego konkretne značajke određene usluge.

- Regulacija

Financijske institucije često su pod nadzorom različitih regulatornih tijela za nadzor njihovog poslovanja. To znatno ograničava mogućnosti promocije financijskih institucija. Jedna od ključnih funkcija nadzornih tijela je upravo sprječavanje financijske institucije da korisnike dovode u zabludu. Iz perspektive marketinških stručnjaka, ova ograničenja znatno otežavaju kreativni i stvaralački proces promocije. Stoga su za kvalitetnu provedbu marketinških strategija u financijskim institucijama potrebna ne samo marketinška znanja, nego i izvrsno poznavanje zakona.

Postoji šest oblika marketinške komunikacije poznatih još i kao promocijski miks (Kesić, 2003.):

- oglašavanje,
- izravna marketinška komunikacija,
- unapređenje prodaje,
- osobna prodaja,
- odnosi s javnošću i
- publicitet.



Slika 5: Promocijski miks

Izvor: prema Kesić, T., 2003. *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio

Godinama je oglašavanje dominiralo ukupnom marketinškom komunikacijom. Oglašavanje se može definirati kao neosobni plaćeni oblik komunikacije usmjerene veoma širokoj publici s ciljem informiranja, stvaranja pozitivne percepcije i poticanja na kupovinu (Kesić, 2003.).

Egan (2007.) predlaže sličnu definiciju prema kojoj je oglašavanje plaćen, neosobni oblik masovne komunikacije korišten da komunicira informacije o proizvodu ili usluzi te utječe na ponašanje potrošača.

Dakle, oglašavanje ima dvije temeljne funkcije: komunikacijsku i prodajnu.

Ciljevi oglašavanja su (Kesić, 2003.):

- stimuliranje primarne ili selektivne potražnje,
- oglašavanje proizvoda ili institucija i
- kreiranje izravnih (akcija) ili neizravnih učinka (preferencije, mišljenje, stavovi).

Oglašavanje je značajan dio marketinške komunikacije zbog svoje odlične kombinacije s drugim oblicima promocije te zbog mogućnosti da stvori imidž i simboličke apele.

Oglašavanje je najučinkovitije kada se koristi da:

- potiče interes,
- naglasi vrijednost i koristi proizvoda,
- kreira pozitivne vrijednosti i asocijaciju na određenu marku i
- diferencira marku od konkurencije (Egan, 2007.).

U financijskim institucijama oglašavanje se često koristi za informiranje javnosti o novim financijskim proizvodima (poticanje interesa, naglašavanje vrijednosti i koristi proizvoda) i za komunikaciju osjećaja kojima se želi dodati vrijednost proizvodu (kreiranje pozitivne vrijednosti i asocijacije i diferencijacija od konkurencije).

Oglašavanje putem masovnih medija kao takvo postoji u četiri oblika:

- putem radija kao audio medija,
- putem novina i časopisa kao vizualnog medija,
- putem televizije kao audio vizualnog medija i
- putem interneta kao interaktivnog medija.

Radio kao audio medij sve je manje popularan oblik oglašavanja dok je televizija još uvijek dominantan medij, posebno kod financijskih institucija, jer za razliku od ostalih medija sjedinjuje tekst, zvuk, sliku i pokret pa se za nju može reći da ujedinjuje sve prednosti ostalih medija. Posredovanjem televizije, pamćenje oglašavačkih poruka znatno je veće nego pomoću ostalih medija. Zbog velike gledanosti, ulaganje u nju isplativo je unatoč skupoći. Za televiziju je veoma važno da poruke budu jasne, kreativne te da imaju snažnu osobnost. Kreativnost u oglašavanju jako je bitna jer treba privući pozornost gledatelja oglasa, ali i zadržati njegovu pažnju tokom cijelog oglasa. Financijske institucije stoga najčešće u primarno vrijeme emitiranja poruka na televiziji, oglašavaju svoje proizvode i usluge. Primjerice banke koje, nerijetko, svoje nove proizvode i usluge oglašavaju upravo u vrijeme informativnih programa: dnevnika i vijesti.

Unapređenje prodaje sastoji se od kratkoročnih poticaja, uz osnovne pogodnosti koje se nude uz uslugu, kako bi se potaknula prodaja usluge. Razlika između oglašavanja i unapređenja prodaje prvenstveno je u tome što se oglašavanjem nude razlozi za kupnju usluge, dok se unapređenjem prodaje nude razlozi za kupnju odmah. Kod proizvoda široke potrošnje



unapređenje prodaje usmjereno je na neodlučne potrošače koje se privlači najčešće cijenom. Kod financijskih institucija situacija je drugačija budući da odabir financijske institucije nije odluka koja se donosi svaki dan, zbog čega je konačni cilj unapređenja prodaje privući korisnike konkurencije. Za pretpostaviti je, primjerice, da klijent neće mijenjati banku, barem ne dok traje vrijeme otplate kredita ili oročenje štednje. Unapređenje prodaje u bankama može se vidjeti na samim prodajnim mjestima gdje se korisnicima u poslovnica nude razni promotivni materijali. Prilikom same interakcije sa korisnikom, zaposlenici banke često korisnicima ponude dodatne proizvode uz one koje već imaju.

Aktivnostima unapređenja prodaje zajedničko je da su uvijek vremenski ograničene. Ciljevi koji se žele postići različiti su. Cilj može biti povećanje prodaje financijskih usluga ili privlačenje novih korisnika.

Sredstva unapređenja prodaje su: materijali na mjestu prodaje, seminari, sitni pokloni, nagradni natječaji, posebne nagrade.

Materijali na mjestu prodaje, primjerice u poslovnica banaka, nerijetko su prvi izvor informacije postojećim i budućim korisnicima. Plakati s novostima, brošure i letci mogu korisnika zainteresirati za novu uslugu dok čeka da obavi posve drugi posao u banci. Korisnici uglavnom od zaposlenika traže tek dodatne, detaljnije informacije o novom ili postojećem proizvodu, dakle nakon što su saznali osnovne informacije iz brošure ili letka.

Seminari su idealan način privlačenja dijela korisnika. Koristeći seminare kao promotivno sredstvo, banke se predstavljaju potencijalnim novim korisnicima stavljajući u prvi red svoju stručnost. U Hrvatskoj je primjer seminara/radionica za građane koje organizira Hrvatska udruga banaka u suradnji s vodećim hrvatskim bankama na razne aktualne teme korisne građanima poput teme - Kako uskladiti primanja i troškove.

Sitni pokloni su kod najmlađih korisnika dječje štednje posebice učinkoviti. Djecu u pojedinim bankama daruju prilikom svake uplate na račun dječje štednje, bilo da su fizički prisutna prilikom uplate ili će poklon dobiti od roditelja. Neki od sitnih poklona su bojanke i bojice, plišane igračke; uglavnom zaposlenici sitne poklone odabiru ovisno o dobi djeteta.

Nagradni natječaji i izvlačenja najčešće se koriste za privlačenje novih korisnika. Nagradni natječaji često su povezani s plaćanjima putem kreditnih ili debitnih kartica banke u vrijeme ljetovanja ili blagdana i slično.

Posebne nagrade poput ulaznica za velike koncerte, sportska događanja, poklona s logom financijske institucije kojih nema u slobodnoj prodaji također su jedna od metoda unapređenja prodaje.

Zasigurno najstariji i najviše primjenjivan oblik promotivnih aktivnosti je osobna prodaja. Bez obzira na brzi napredak tehnologije, obavljanje transakcija putem interneta bez izravnog kontakta sa zaposlenicima, osobna prodaja ipak je nezaobilazna i njena uloga u financijskim institucijama je od iznimno velikog značaja. Kaže se da je u banci šalter ogledalo banke, odnosno za korisnika koji je došao u poslovnicu taj zaposlenik jest banka. Taj prodajni kanal je kritična spona jer većina ostalih djelatnika, pa tako i marketinških, nema direktan pristup klijentu (Ehrlich, Fanelli, 2004.). Uprave banaka odavno su svjesne značaja prodajnog osoblja i razvijanja prodajnih vještina kod svojih zaposlenika koji su u kontaktu s korisnicima. Stoga je i interni marketing vrlo razvijena vrsta marketinga u financijskim institucijama, no o tome nešto više u dijelu rada gdje se govori o zaposlenicima kao dijelu 7P.

Svrha odnosa s javnošću je stvoriti i održati pozitivan imidž financijske institucije u svim segmentima javnosti. Odnosi s javnošću funkcija su upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh (Cutlip, Center i Bloom, 2000.).

Prema literaturi mogu se izdvojiti značajke odnosa s javnošću:

- Provode planirani i kontinuirani program kao dio upravljanja organizacijom.
- Bave se odnosima između organizacije i njenih javnosti.
- Prate svijest, stavove, mišljenja i ponašanja unutar i izvan organizacije.
- Analiziraju učinke koje politika, postupci i aktivnosti organizacije mogu imati u javnosti.
- Usklađuju politiku, postupke i aktivnosti za koje utvrde da su u sukobu s javnim interesom i opstankom organizacije.
- Savjetuju upravu organizacije o uvođenju nove politike, postupaka i aktivnosti koje mogu biti korisne i za organizaciju i za njene aktivnosti.
- Uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i njenih javnosti.
- Stvaraju specifične promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije.
- Njihov rezultat su novi ili očuvani odnosi između organizacije i njenih javnosti.

Kod financijskih institucija, odnosi s javnošću imaju bitnu ulogu u izgradnji pozitivne slike u javnosti. Financijske institucije, prije svega, moraju biti sigurne. Posebice je sigurnost na prvom mjestu osobama koje se odlučuju primjerice štediti u banci. Često su ugled i sigurnost

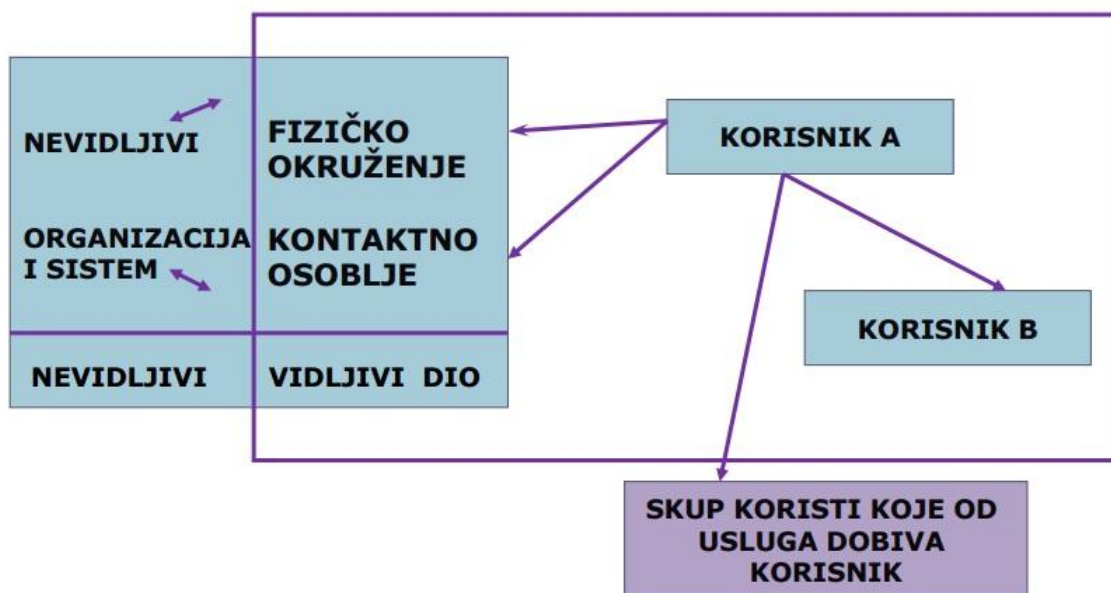
banke bitniji od visine kamatne stope. Za banke se može reći da su institucije zajednice te su stoga u velikoj ovisnosti o blagostanju i povjerenju članova zajednice koju uslužuju. Odjel za odnose s javnošću često unutar organizacije postoji pod nazivom Korporativne komunikacije. Obzirom da su banke često eksponirane u medijima, odnosi s javnošću imaju vrlo važnu funkciju u marketinškom miksu banaka. Stoga se banke najčešće prezentiraju kao društveno odgovorne organizacije, koje svojim poslovanjem rade na dobrobiti i unapređenju društva kao cjeline.

Dok su odnosi s javnošću dugoročna i planirana aktivnost marketinške komunikacije u najvećem dijelu pod kontrolom same organizacije, publicitet je dominantno pod kontrolom medija i kao takav neplaniran i najvećim dijelom izvan kontrole poduzeća (Kesić, 2003.). Publicitet je informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji koriste jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke, budući da izvor informacije ne plaća za njezino plasiranje (Cutlip, Center i Bloom, 2000.). Organizacija nastoji pridobiti medijsku pokrivenost i uz to pozitivnu priču vezano uz proizvod, uslugu, svrhu ili događanje u svrhu postizanja efekta na svjesnost, znanje, mišljenje i ponašanje javnosti. Tehnike korištene za postizanje publiciteta uključuju objave, novinarske konferencije i slično (Belch i Belch, 2004.). Prednost publiciteta kao oblika marketinške komunikacije je kredibilitet. Naime, javnost je sklonija vjerovati informacijama koje dolaze od nepristranog izvora kao što su mediji nego kad je izvor informacija direktno sama organizacija o kojoj je riječ. Publicitet se općenito smatra kredibilnijim i utjecajnijim oblikom komunikacije od ostalih oblika kontroliranih od strane poduzeća (Kim, Yun i Lee, 2010.).

#### *2.3.5. Procesi*

Financijske institucije često su velike organizacije s velikim brojem poslovnica i zaposlenika. Kako bi se ostavio dojam profesionalnosti i povjerenja, vrlo je važno posebnu pažnju posvetiti procesima u pružanju usluga. Zato svaka financijska institucija propisuje svoj poseban popis pravila kojih se moraju pridržavati svi zaposlenici, ali često i korisnici usluga. Praćenje i upravljanje poslovnim procesima unutar same financijske institucije ima za cilj postići visok stupanj standardizacije, ali istovremeno i personalizirani pristup svakom korisniku. Ova dva cilja često su međusobno kontradiktorna, pa je od iznimne važnosti uloga informacijskih sustava koji pomažu zaposlenicima personalizirati komunikaciju uz zadržavanje standardne kvalitete pružanja usluge.

Pružanje usluge je vrijeme u kojem se korisnik nalazi u direktnoj interakciji s financijskom uslugom (Lovelock, Wright, 1999.). U financijskim institucijama svako se pružanje usluge smatra trenutkom istine (Zemke, Albrecht, 1985.). Trenutak istine je trenutak kada se potvrđuje ili ne potvrđuje obećanje koje financijska institucija daje potencijalnim korisnicima kako bi ih privukla. Stoga je to pravo vrijeme kada treba dokazati sposobnost i dosljednost u realizaciji ranije danih obećanja. Kod trenutka istine postoje dva dijela: vidljivi i nevidljivi. U vidljivom dijelu pružanja usluge na zadovoljstvo korisnika utječu okruženje, zaposlenici i drugi korisnici. Nevidljivi dio uslužnog procesa odnosi se na pravila, regulaciju i pozadinske procese koji omogućavaju pružanje usluge. Radi se o zahtjevima koje korisnici moraju ispuniti, politikama kojih se zaposlenici moraju pridržavati, procedurama koje moraju biti provedene iz sigurnosnih razloga i slično.



Slika 6: Proces pružanja usluge

Izvor: prema Bateson J.E.G., 1992. *Managing Services Marketing – Text and Readings*, The Dryden Press, Orlando

Prisutnost korisnika u procesu pružanja usluga značajno utječe na mogućnost i način primjene marketinga u financijskim institucijama. Činjenica da su korisnici uključeni u proces kreiranja vrijednosti te da sudjeluju u svim elementima procesa pružanja usluge (vidljivim i nevidljivim), čini odnos između zaposlenika i korisnika iznimno kompleksnim. Ukoliko korisnik aktivno sudjeluje u procesu pružanja usluge, utječe na kvalitetu samog procesa ali i na rezultat. Korisnici koji imaju aktivnu ulogu u procesu pružanja usluga tako postaju dio

samog procesa. Iz toga proizlazi potreba da se i oni uzmu u obzir kao značajan element u upravljanju procesima. Uključivanje korisnika u proces pružanja usluge dovodi do neizvjesnosti u planiranju procesa. Korisnici imaju direktan utjecaj na dužinu procesa. Načinom dizajna prostora, vizualnim i funkcionalnim elementima fizičkog okruženja poslovnica financijskih institucija, pokušava se pomoći korisnicima da što jednostavnije i kvalitetnije budu usluženi.

#### *2.3.6. Fizičko okruženje*

Financijske institucije ulažu znatna sredstva u fizičke, opipljive elemente kako bi nadoknadile jedno od specifičnih obilježja usluge - neopipljivost. Budući da uslužne ponude nemaju opipljive karakteristike koje korisnici mogu provjeriti prije kupnje, neizvjesnost je povećana. Da bi smanjili neizvjesnost, korisnici traže vidljive fizičke dokaze o kvaliteti usluge. Oni donose zaključke o kvaliteti na osnovi lokacije, zaposlenika, opreme i informacijskog materijala koji mogu vidjeti. Stoga pružatelji usluga imaju zadatak upravljati fizičkim okruženjem - oni pokušavaju učiniti uslugu opipljivom, ili ponuditi konkretne dokaze o ponuđenim koristima. Financijske institucije moraju odisati sigurnošću, a to se postiže pomno odabranim vizualnim identitetom i fizičkim elementima. Često su sjedišta uprava financijskih institucija, poput velikih banaka i osiguravajućih društava, smještene u centrima gradova, u velikim, raskošnim zgradama koje simboliziraju položaj na tržištu. U poslovnicama se također nastoji stvoriti mirna, ugodna atmosfera, koja odiše sigurnošću i ozbiljnošću. U pozadini se najčešće može čuti klasična glazba, a zaposlenici su uvijek u službenoj radnoj odjeći s naglašenim logotipom organizacije. Kod odabira logotipa financijske institucije najčešće se koriste simboli i oblici koji komuniciraju sigurnost. Primjerice, brojna osiguranja u svojim logotipovima koriste simbol sidra, lava, orla ili ključa. Tonovi boja kod logotipa su najčešće hladni poput tamno plave ili sive.

Dakle, fizičko okruženje kod financijskih institucija pojačava korporativni imidž kojem je najčešće za cilj dobiti povjerenje korisnika u sigurnu financijsku instituciju.

#### *2.3.7. Zaposlenici*

Svi zaposlenici izravno su ili neizravno uključeni u kreiranje odnosno stvaranje usluge. Doprinos svakog od njih značajan je za ukupnu vrijednost financijskog proizvoda. Zaposlenici su zapravo ti koji prezentiraju odnosno predstavljaju financijsku instituciju njezinim korisnicima. Stoga oni imaju značajnu ulogu u marketingu financijskih institucija.

Brojne financijske institucije zato ulažu napore u što bolju edukaciju svojih zaposlenika kako bi se uložilo u cjelokupni dojam kojega oni ostavljaju, uključujući i fizičke i psihičke elemente.

Spomenuto je već da je u marketingu financijskih institucija od iznimne važnosti osobna prodaja. Stoga su pomno odabrani i educirani zaposlenici temelj za dugoročni rast i razvoj financijske institucije. Najčešće ključne sposobnosti zaposlenika su:

- poznavanje usluga,
- prodajne sposobnosti,
- komunikacijske sposobnosti i
- organizacijske sposobnosti.

Upravo je uloga internog marketinga osigurati da svaki zaposlenik organizacije prihvati i primjeni marketinški način razmišljanja. Interni marketing može se definirati kao proces zapošljavanja, edukacije i motiviranja zaposlenika koji su spremni dobro usluživati korisnike (Kotler, 2003.). Interni marketing je upravljačka strategija usmjerena prema zaposlenicima (Gronroos, 2000.). S obzirom da iz perspektive marketinga usluga zaposlenici predstavljaju značajan strateški resurs za financijske institucije, treba znati da nezadovoljni, nedovoljno educirani i nedovoljno motivirani zaposlenici neće moći realizirati kvalitetan proces pružanja usluge što će izravno utjecati na rezultate poslovanja. Jedna od ključnih uloga internog marketinga je privući i zadržati najbolje zaposlenike. Često se navodi kako samo zadovoljni zaposlenici svojim radom mogu zadovoljiti potrebe korisnika. Stoga je zadatak internog marketinga što bolje zadovoljiti potrebe zaposlenika, koje se u literaturi često naziva unutarnjim korisnicima. Njihovo zadovoljstvo i lojalnost poduzeću su preduvjet kreiranju lojalnosti korisnika, koje konačno dovodi do ostvarivanja profitnih financijskih ciljeva. U internom marketingu fokus je na dobrim internim odnosima među zaposlenicima. Primjena ove filozofije smatra se ključnom za uspješno poslovanje. Stoga je važno kreirati korporativnu kulturu. To se postiže internom komunikacijom kojoj je cilj kreiranje pozitivnih stavova i osjećaja pripadnosti vlastitoj organizaciji.

### **3. INFORMACIJSKI SUSTAV U FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA**

Informatička revolucija mijenja životnu okolinu, omogućava bržu, kvalitetniju i učinkovitiju obradu podataka s ciljem njihovog korištenja u svakodnevnom poslovanju. Razvojem tehnologije, globalizacijom te dostupnošću resursa, informacije koje organizacija posjeduje postaju ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća. Upravljanje informacijama postalo je neizostavan dio svakog modernog i uspješnog poduzeća.

Poslovna istraživanja rezultiraju informacijama nužnim za donošenje menadžerskih odluka (Cooper, Schindler, 2014.), a tek je potrebno istražiti vezu između menadžmenta znanja i inovacija (Darroch, McNaughton, 2002.). Informacijski sustav, odnosno priljev, tok, analiza i distribucija podataka s tržišta važni su za donošenje upravljačkih menadžerskih odluka i njihovu uspješnu implementaciju odnosno primjenu. Do znanja se ne dolazi jednostavno jer znanje predstavlja posljednju kariku u nizu prikupljanja, organiziranja pohrane, obrade i korištenja podataka. Tom procesu novostvoreno znanje daje pravi i konačni smisao. Kvalitetnije (primjenjivije) znanje lakše se dostiže ako se na vrijeme prikupe, organiziraju, obrade i primjene stvarno potrebni, kvalitetni podaci odnosno informacije.

Financijske institucije, kao velike organizacije na tržištu, prikupljaju i raspolažu mnoštvom podataka od kojih treba prepoznati, izdvojiti i iskoristiti one najbolje odnosno one potrebne za doprinos uspješnom poslovanju. Stoga se u ovom dijelu rada obrađuje informacijski sustav financijskih institucija. Poseban naglasak stavljen je na specifičnosti ovih sustava u financijskim uslugama i njihovoj prilagodbi, nužno potrebnoj kako bi se osigurala uspješna implementacija.

#### **3.1. Značaj informacija u poslovanju**

Glavno sredstvo koje kruži u informacijskim sustavima je podatak, kojeg se transformacijom pretvara u informaciju. Informacijski sustavi orijentirani su na prikupljanje, obradu i dijeljenje prikupljenih podataka. Podatak je skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju (Davenport i Prusak, 2000.). Osnovna podjela prikupljanja podataka svodi se na interne i eksterne podatke. Interni podaci odnose se na dostupne podatke unutar određene organizacije i skladišteni su u bazi podataka organizacije. Eksterni podaci su svi oni koji ne proizlaze iz poslovanja organizacije, a to su podaci o tržištu, korisnicima, konkurenciji i slično. U

skladištu podataka podaci se skupljaju i organiziraju na način da budu lako dostupni menadžmentu koji ih mora na brz i jednostavan način koristiti za potrebe analize poslovanja i donošenja odluka koje će unaprijediti poslovanje. Skladište podataka dizajnirano je na način da omogućava pretraživanje podataka i njihovu analitičku obradu.

Iako je prikupljanje i arhiviranje podataka neizostavan dio poslovanja svake organizacije, njihova uporabna vrijednost relativno je malena dok ne postanu informacija, što je njihov osnovni nedostatak. Podaci daju samo objektivni prikaz događaja, a ne daju odgovore na pitanja zašto se nešto dogodilo, koje su bile posljedice ili hoće li se taj događaj ponoviti. Stoga podatak predstavlja osnovni input za kreiranje informacija.



Slika 7: Razlika između podatka, informacije i znanja

Izvor: prema Lasić-Lazić, J., 1996. *Znanje o znanju*, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet, Zagreb



Informacija se može definirati kao poruka, najčešće u obliku dokumenta ili osobne komunikacije, a koja ima svog pošiljatelja i primatelja (Davenport i Prusak, 2000.). Informacija je zapravo podatak koji ima neko značenje. Pravilno upravljanje i upotreba informacija predstavlja znanje (Kermally, 2002.). S porastom količine informacija i znanja potrebnih za kvalitetno poslovanje, počela se javljati potreba za kvalitetnijim pristupima informacijama i znanjima te načinima za njihovo lociranje i prenošenje.

### *3.1.1. Potreba za učinkovitim informacijskim sustavom*

Poslovno okruženje danas karakterizira izrazito jaka konkurencija, brz napredak tehnologije te, shodno tome, i mnoštvo novih proizvoda i usluga. Da bi organizacija bila konkurentna nije dovoljno da bude prosječna. Potrebno je znati kako opstati u takvom okruženju, odnosno kako donijeti prave poslovne odluke. Poslovno okruženje nameće potrebu za kontinuiranim priljevom, obradom i upravljanjem informacijama u cilju isporuke nove, održive i konkurentne vrijednosti za korisnika. Dolazi do potrebe za korištenjem tehnologija koje omogućuju sveobuhvatno, brzo i efikasno korištenje svih dostupnih podataka i informacija, unutar i izvan organizacije, važnih za uspješno upravljanje organizacijom. Potreba za informacijama dolazi od potrebe izrade točne analize pojedinih tržišnih segmenata, promatranja ponašanja korisnika, odabira ključnih korisnika i postojeće konkurencije. Upravljanje informacijama pruža mogućnost sveobuhvatnog i učinkovitog korištenja informacija. Kontinuirano prikupljanje i upotreba informacija u cilju stvaranja novih proizvoda i usluga postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih tehnologija znatno olakšava proces.

Sposobnost kontinuiranog plasiranja novih proizvoda i usluga na tržište karakteristika je uspješnih organizacija. Za njih inovacija predstavlja bitan dio strategije poslovanja.

Informacijski sustav generira pouzdane informacije kojima se služe menadžeri pri donošenju odluka i predstavlja pomoćno sredstvo za kreiranje strategije. Organizacije su svjesne da praćenje razvoja tržišta i novih tehnoloških rješenja direktno utječe na povećanje njihove poslovne uspješnosti.

U početku je primjena informacijskih sustava bila usmjerena na praćenje prodaje. Tokom godina informacijski sustavi su evoluirali i služe menadžmentu kao potpora u poslovnom odlučivanju. Informacijski sustavi imaju mogućnost generiranja izvještaja na osnovi

skupljenih i obrađenih podataka, koji uglavnom daju sliku pojedinih segmenata u nekom vremenskom razdoblju. Ti izvještaji podrška su menadžmentu pri odlučivanju. Osnovna funkcija sustava za podršku odlučivanju jest potpora kod donošenja strateških odluka (Klepac, 2001.). Prvenstveni cilj sustava za podršku odlučivanju jest pružanje kvalitetnih informacija menadžmentu kao potpora u donošenju odluka, pri čemu su informacije rezultat obrade realnih podataka na svim razinama organizacije u svakoj zainteresiranoj organizacijskoj jedinici.

### *3.1.2. Koncept poslovne inteligencije*

Osnovna značajka današnjeg poslovanja je kontinuirano prikupljanje velikih količina internih i eksternih podataka i informacija. Primjena koncepta poslovne inteligencije (business intelligence – BI) omogućava organizacijama korištenje samo onih informacija koje su im u određenom vremenu potrebne za donošenje pravih poslovnih odluka, a iskazane su na način koji im najviše odgovara. Ako se koncept primjenjuje na pravi način, smanjuje se količina podataka i informacija kojima se zaposlenici izlažu uz istovremeno povećanje kvalitete tih informacija. Stoga je glavna namjera koncepta poslovne inteligencije generiranje što kvalitetnijih informacija potrebnih menadžerima za donošenje uspješnih poslovnih odluka.

Poslovna inteligencija može se definirati kao set tehnologija koje prikupljaju i analiziraju podatke kako bi poboljšale proces donošenja odluka, pri čemu se za potrebe poslovne inteligencije ta inteligencija često definira kao pronalazak i objašnjavanje skrivenih, prisutnih i bitnih konteksta u ogromnim količinama poslovnih i ekonomskih podataka (Herschel i Jones, 2005.). Sustav poslovne inteligencije analizira poslovne informacije kao podrška menadžmentu u donošenju odluka (Elbashir, Collier, Davern, 2008.).

Dakle, poslovna inteligencija može se promatrati kao disciplina koja u sebi obuhvaća elemente strategije, upravljanja, poslovne analize, marketinga i informacijske tehnologije. Ona omogućava prikupljanje, analizu, distribuciju i djelovanje na osnovi informacija, a u cilju lakšeg rješavanja upravljačkih problema i donošenja najboljih poslovnih odluka.

Prava informacija u pravo vrijeme danas predstavlja glavni preduvjet za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Ona pomaže organizaciji u poduzimanju odgovarajućih akcija, stoga sustavi poslovne inteligencije moraju obuhvatiti vanjske i unutarnje podatke. Unutarnji podaci prikupljaju se kontinuirano i pohranjuju u baze podataka. Vanjski podaci o

konkurenciji i korisnicima, prvo prolaze obradu a zatim, zajedno s internim podacima, služe kao baza za potrebne analize.

Nedostatak podataka danas ne predstavlja problem za organizacije. Problem je kako doći do onih podataka koji će pomoći pri donošenju odluke kojom će ostvariti veće prihode. Današnji podaci često dolaze u oblicima koji nisu uvijek uredni i strukturirani, podaci su raznoliki i potrebno je vrijeme da ih se obradi. Naime, u posljednjih nekoliko godina stvoreno je i sačuvano više podataka nego u čitavoj povijesti dosada (Zikopoulos, Roos, Parasuraman, Deutsch, Corrigan, Giles, 2012.). Zbog toga se, u posljednja dva desetljeća, u literaturi sve više piše o pojmu “Big Data” (hrvatski “Veliki podaci”) kao o bitnom dijelu poslovne inteligencije (Chen, Chiang, Veda, 2012.). Pod pojmom Big Data podrazumijevaju se informacijski resursi velike količine, velike brzine i velike raznolikosti podataka koji zahtijevaju nove i inovativne metode obrade i optimizacije informacija, poboljšanje uvida u sadržaj podataka i donošenja odluka (Laney, 2001 ). Radi se o takozvanom „3V“:

- Volume (količina) – velika količina podataka koji se prikupljaju, obrađuju i stavljaju na raspolaganje za analizu,
- velocity (brzina) – kontinuirano prikupljanje velike količine podataka u realnom vremenu,
- variety (raznolikost) – podaci su dostupni u različitim oblicima i izvorima, a zapravo su najčešće nestrukturirani.

Dakle, Big Data je tehnologija koja omogućava prikupljanje i obradu velikih količina strukturiranih i nestrukturiranih podataka u realnom vremenu. Među mogućnostima koje Big Data može pružiti velikim organizacijama poput financijskih institucija u budućnosti su:

- obrada internih i vanjskih podataka o pojedinom korisniku s ciljem i rezultatom optimalnog poznavanja tog korisnika usluge,
- proaktivna funkcija ponude dodatnih usluga od strane informacijskog sustava,
- davanje informativnog okvira zaposleniku za nastup prema korisniku,
- ostvarenje marketinga odnosa (personaliziran odnos prema korisniku odnosno odnos jedan na jedan).

Ovdje je potrebno istaknuti marketing odnosa kao jednu od ključnih marketinških paradigmi današnjeg poslovanja jer označuje važnost dugoročnih odnosa organizacije s korisnicima. Financijske institucije mogu imati velike koristi od uvođenja marketinga odnosa u poslovanje. Tu se prvenstveno ističe cijeloživotna potreba korisnika za financijskim uslugama. Neke od financijskih usluga potrebne su u određenom razdoblju života poput putnog osiguranja, a neke

su korisnicima potrebne gotovo svakodnevno poput plaćanja transakcija internet bankarstvom ili korištenja kreditne kartice.

Zaključno, osnovna zamisao sustava poslovne inteligencije korištenje je operativnih podataka u cilju dobivanja novih korisnih informacija koje će pomoći pri donošenju ispravnih i uspješnih poslovnih odluka. Uz pomoć alata poslovne inteligencije smanjeno je vrijeme izrade izvještaja, a povećano je vrijeme raspoloživo za analizu podataka. Očekivanja od sustava poslovne inteligencije vežu se uz gotovo sva područja upravljanja u organizaciji. Tako se očekuje pozitivan utjecaj na marketing i uvođenje novih proizvoda i usluga.

### **3.2. Marketinška istraživanja**

Marketinško istraživanje predstavlja prikupljanje i korištenje informacija iz svih raspoloživih izvora, te njihovo prilagođavanje potrebama marketinga (Meidan, 1996.). Obujam i kvaliteta odnosno relevantnost informacija presudni su za poslovanje organizacija, a kod financijskih institucija, ovo je još značajnije, s obzirom na prirodu usluga koje pružaju i rizik plasiranja novca što dodatno jača potrebu za kontinuiranim priljevom upotrebljivih informacija. One bi trebale odgovoriti na niz pitanja, kao što su: Koliki je broj korisnika? Tko su korisnici određene financijske usluge? Tko su vlasnici određenih računa? Koji faktori utječu na preferencije prema određenim financijskim uslugama? Koji korisnici koriste određenu financijsku uslugu i zašto? Lista sličnih pitanja je duga, a podaci koji omogućavaju financijskim institucijama da na njih odgovore podloga su za kreiranje baze podataka o klijentima. Kreiranje, održavanje i korištenje baza podataka kod financijskih usluga predstavlja veliki izazov ali i potencijal. Svaki kontakt korisnika s uslugom omogućava prikupljanje različitih podataka, no samo njihova pravilna organizacija, analiza i korištenje čini ih značajnim i pogodnim za buduće poslovne odluke.

Može se zaključiti da marketinško istraživanje predstavlja vezu između financijske institucije i korisnika, odnosno tržišta, ali i podlogu za kreiranje marketinške komunikacije usmjerene na odabrana ciljna tržišta. Rezultati istraživanja koriste se za kreiranje promotivnih akcija, ali i predstavljaju način za mjerenje efektivnosti i učinkovitosti ovih akcija.

### 3.2.1. Istraživanje tržišta

Osnovne pretpostavke da se informacije s tržišta iskoriste u funkciji spoznaje stanja, kretanja i promjena koje utječu na poslovanje financijske institucije osiguranje su sljedećih dimenzija (Farquhar, Meidan, 2010.):

- Objektivno istraživanje - otvorenost novim idejama i načinima shvaćanja tržišta.
- Distribucija informacija - međusobna razmjena informacija o korisnicima i konkurentima koja mora biti podloga donošenju odluka i upravljanju.
- Interpretiranje informacija - međusobno između svih utjecajnih osoba na svim razinama u svrhu implementacije strategije.
- Dostupna baza - raniji događaji odnosno iskustva zaposlenika važni su za buduće poslovanje i mora biti integrirano u informacijski sustav.

Marketinška istraživanja u financijskim institucijama mogu se grupirati prema vremenskom trajanju, načinu organizacije i predmetu istraživanja. Osnovne kategorije su:

- a) kontinuirana,
- b) povremena strateška istraživanja i
- c) operativna, taktička istraživanja.

S obzirom na prirodu financijskih usluga, nerijetko su mnogo značajnija kontinuirana strateška istraživanja (Meidan, 1996. ) koja pridonose u mjerenju i praćenju tržišnog udjela, predviđanju promjena u budućnosti i upravljanju poslovnica. S druge strane, ova vrsta istraživanja omogućava prikupljanje informacije o poziciji financijske institucije u odnosu na konkurenciju, pomaže u identifikaciji promjena u individualnim uslugama, praćenju segmenata koji koriste određene financijske usluge i uočavanju promjena u obrascu njihovog ponašanja. Ove informacije pružaju mogućnost za ocjenu relativne profitabilnosti različitih vrsta financijskih usluga, pronalaze tržišne niše za koje bi se mogle razviti nove usluge i omogućavaju odlučivanje o poslovima u koje financijske institucije žele investirati ili iz kojih se žele povući (Stevenson, 1998.). Da bi strateška istraživanja uspjela potrebno je osigurati dovoljno veliki uzorak korisnika.

Drugu grupu istraživanja čine povremena strateška istraživanja koja se provode za mjerenje korporativnog imidža. Cilj im je da prate kategorije kao što su imidž financijske institucije u pružanju usluga, cijena usluga, financijska stabilnost, odnosi s korisnicima i slično. U ovom

slučaju riječ je o aspektima koji su povezani sa poznatošću usluga i ugledom koji financijska institucija ima u javnosti.

Operativna ili taktička istraživanja usmjerena su na geografsku podjelu, pojedine tržišne segmente ili usluge, a provode se s ciljem utvrđivanja kratkoročnih instrumenata kojima se može osigurati (Stevenson, 1998.):

- izvlačenje profita i tržišnih prednosti iz određenih tržišnih segmenata ili financijskih usluga,
- kratkoročna konkurentska prednost zbog pristupa novijim ili bolje analiziranim informacijama u odnosu na one kojima raspolaže konkurencija, te odgovarajuća podrška za ispunjavanje ranije postavljenih ciljeva.

Istraživanja, usmjerena na ostvarivanje nekog od navedenih ciljeva, mogu koristiti sekundarne podatke i to najčešće one koji su prikupljeni u okviru marketinškog upravljačkog informacijskog sustava. Prikupljaju se uz naglasak na specifičnost financijskih usluga, a usmjereni su na praćenje obilježja i karakteristike korisnika, iskustva financijske institucije u poslovanju s određenim segmentima korisnika, te njihovih reakcija na poslovanje i strategiju financijske institucije.

U nastojanju da odgovore na pitanja vezana uz veličinu i strukturu tržišta, potrebe, obilježja i ponašanje korisnika, financijske institucije organiziraju tržišna istraživanja, koja se odnose prije svega na sljedeće (Meidan, 1996.):

- Istraživanje mogućeg potencijala za ostvarenje prihoda i dobiti kroz prodaju dodatnih usluga, segmentima koji već koriste usluge financijske institucije. Ove aktivnosti prodaje i istraživanja pomažu identifikaciji mogućnosti za razvijanje dodatnih usluga i stoga su izuzetno značajne. Podrazumijevaju korištenje strategije modifikacije usluga, koju Ansoff definira kao aktivnost niskog rizika u odnosu na druge raspoložive alternative, obzirom da financijska institucija u ovom slučaju nastoji pridobiti već poznate segmente korisnika (Ansoff, 1979.).
- Istraživanja usmjerena na prepoznavanje potencijalnih korisnika čine sastavni dio procesa segmentacije, izbora ciljnog tržišta i pozicioniranja. Zahvaljujući

informacijama o potencijalnim korisnicima, moguće je preciznije definirati elemente ponude i pozicionirati finansijsku instituciju.

- Testiranje koncepta novih finansijskih usluga treba odgovoriti na pitanja:
  - kako plasirati novi paket usluga namijenjen različitim tržišnim segmentima i
  - koju marketinšku strategiju primijeniti na svakom segmentu.

Dakle, radi se o nastavku prethodne faze, s obzirom da se prema uočenim potencijalnim korisnicima definiraju elementi marketinškog miksa. Osim toga, ova istraživanja daju mogućnost odabira prave marketinške strategije i povećavaju šanse za tržišni uspjeh usluga koje uvode.

- Istraživanje efektivnosti. Uvažavajući ciljeve i interese različitih dioničara potrebno je osigurati optimizaciju korištenja i alokacije marketinških resursa. Tako na primjer, istraživanje efektivnosti oglašavanja može doprinijeti unapređenju efekata i rezultata o ciljeva promocije određenom segmentu.

Ove četiri kategorije istraživanja omogućuju finansijskim institucijama praćenje razvoja vlastite tržišne pozicije, promjene u korisničkim željama i njihovim reakcijama, te upravljanje marketinškim miksom i povećanje efektivnosti poslovanja.

### 3.2.2. *Marketinški informacijski sustav*

Osim prikupljenih informacija i njihovog korištenja, u finansijskim institucijama potrebno je osigurati organizacijsko učenje, odnosno kreirati procedure i radne upute za usvajanje znanja koje će doprinijeti uspješnom poslovanju. Potrebno je stvoriti odgovarajuću svijest među zaposlenicima te suradnju organizacijskih jedinica kako bi se omogućilo učenje iz prethodnih iskustava. Kroz navedene procese moguće je stvaranje korporativnog znanja. Jedna od ključnih dimenzija organizacijskog učenja je spremanje ostvarenih iskustava. Oni trebaju biti podloga za donošenje budućih poslovnih odluka ali ne smiju ograničiti spremnost na usvajanje novih ideja. Cijeli proces bazira se na nekoliko ključnih elemenata procesa upravljanja informacijama (Farquhar, Meidan, 2010.):

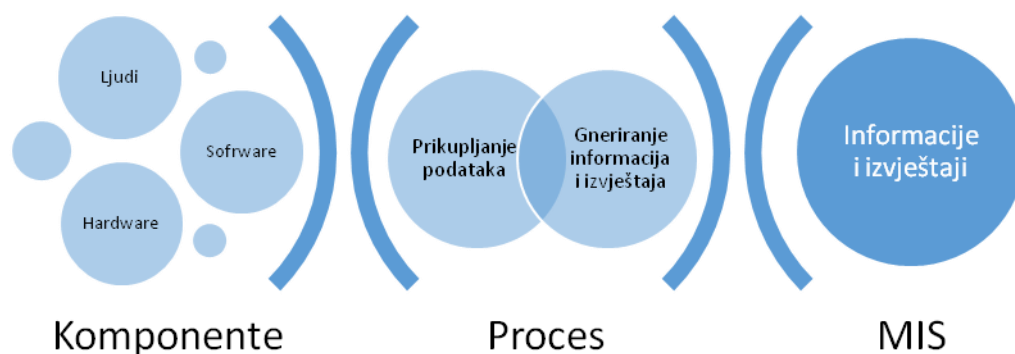
- Spremanje podataka - kreiranje korporativnog znanja (ako je moguće skladištenje podataka) koje omogućava odgovarajuće analize (tj. identificiranje grupa korisnika

prigodnih za ciljane akcije marketinga). Model podataka trebao bi minimizirati ponavljanje i nekonzistentnost podataka.

- IT sustavi - integriranje baza podataka neophodno je pri integraciji IT sustava. Integraciju tehnologije, odnosno njeno prihvaćanje od strane zaposlenih, treba osigurati prije pristupa korisniku i pohranjivanja podataka o korisniku u baze podataka.
- Analitičke tehnike - omogućavaju analizu prikupljenih podataka s ciljem stvaranja kvalitetnih baza za odlučivanje odnosno znanja. Naime, čak i veliki obujam podataka koje financijske institucije posjeduju beskoristan je ukoliko se ne obradi i pripremi za odlučivanje, korištenjem analitičkih tehnika.
- Front i back-office aplikacije – podrazumijevaju interakciju korisnika s financijskom institucijom i aktivnosti koje služe kao podrška pružanju financijskih usluga. Kontakt korisnika sa zaposlenikom u kontakt centru mora biti podržan aplikacijom koja omogućava da zaposlenik kontaktira odgovarajuću službu ili radno mjesto podrške, radi osiguranja traženih informacija. Ovakva integracija moguća je samo stvaranjem odgovarajućeg IT sustava koji obuhvaća dobavljače, zaposlenike, financije i logistiku.
- CRM tehnologije - služe kao podloge za građenje i implementaciju sustava upravljanja odnosima sa kupcima.

U teoriji i praksi istraživanja, prikupljanje podataka i njihove analize objedinjavaju se u marketinški informacijski sustav kako bi se osiguralo objedinjavanje marketinga i menadžmenta kao osnovne pretpostavke uspješnog poslovanja uslužnih poduzeća. Nezavisno od toga kako je realiziran, marketinški informacijski sustav trebao bi spriječiti donošenje poslovnih odluka koje nisu usklađene s odabranim ciljnim segmentima i dugoročnim ciljevima financijske institucije (Doyle, Stern, 2006.). Dakle, marketinški informacijski sustav čini kontinuirana i interakcijska struktura ljudi, opreme i postupaka radi prikupljanja, razvrstavanja, analize, procjene i distribucije prikladnih, pravodobnih i točnih informacija za donošenje pravih marketinških odluka.





Slika 8: Prikaz marketinškog informacijskog sustava

Izvor: prema Meidan A., 1996. *Marketing Financial Services*, MacMillan Business

Marketinški informacijski sustav mora obuhvatiti (Meidan, 1996.):

- Opis ciljanog segmenta, koji obuhvaća demografske, geografske, psihografske i biheviorističke karakteristike potencijalnih korisnika usluga.
- Praćenje rezultata uvođenja nove ponude.
- Kvantitativno mjerenje rezultata marketinških napora kroz tri nivoa istraživanja:
  - Praćenje internih podataka o svim vrstama korištenih usluga.
  - Praćenje eksternih utjecaja, kao što su poznatost financijske institucije, preferencije u pogledu izbora financijske institucije, odluke o promjeni iste i slično. Ove informacije služe za procjenu uspjeha u primjeni elemenata marketinškog miksa i promjene tržišne pozicije u odnosu na ostale konkurente na tržištu.
  - Povremena istraživanja o imidžu i segmentima i promjene u ponašanju korisnika organizirana s ciljem praćenja i procjene eventualnih promjena na tržištu te praćenja trendova na strani potrošnje.

### 3.2.2.1. Uloga zaposlenika u marketinškom informacijskom sustavu

Kad je riječ o financijskim uslugama, dio podataka o korisnicima dolazi od zaposlenika koji su u kontaktu s korisnicima. Čak i u slučaju da financijska institucija nema formalni oblik (upitnik) za prikupljanje podataka o korisnicima, informacije koje zaposlenici prikupe u razgovoru s korisnicima, ili samo promatranjem njihovog ponašanja, od neprocjenjive su vrijednosti. Da bi to imalo utjecaja na odlučivanje i ponudu, ove informacije moraju biti sistematizirane i centralizirane, te dostavljene svim zaposlenicima, posebno onima u čijoj je nadležnosti potrebno izvršiti promjene.

Zaposlenici koji dolaze u direktan kontakt s korisnicima imaju mogućnost da kontinuirano prikupljaju podatke o njihovim reakcijama, prigovorima i žalbama. Sve informacije koje mogu prikupiti, vezane za uslužni proces ili uslugu, izuzetno su važne za uočavanje eventualne razlike između postojeće ponude i onoga što korisnici misle o ponudi. Zato je vrlo važno da zaposlenici iskoriste svaku situaciju i dobiju čim više informacija od korisnika. Stoga zaposlenici moraju biti educirani i motivirani (nagrađeni) za taj posao, ali i moraju biti ostvareni preduvjeti za pravovremeno i neometano plasiranje prikupljenih informacija nadležnim menadžerima. Ukoliko prikupljene informacije ne nađu pravi put do donositelja odluke, cijeli postupak je uzaludan te djeluje destimulirajuće na spremnost zaposlenika za buduće akcije.

Ukoliko zaposlenici u kontaktu s korisnicima u razgovoru primijete da je korisnik ljut ili razočaran zbog nekog iskustva u njihovoj organizaciji, važno je da se o tome obavijesti nadležne, posebno ako se sličan slučaj ponovi. Zaposlenici dolaze do informacija o tome kako korisnici percipiraju financijsku instituciju ili njenu marketinšku komunikaciju, ali i koliko su isti zadovoljni izvršavanjem ranije danih obećanja.

S druge strane, usmjerenim dijalogom koji zaposlenici vode s korisnicima usluga, kroz komentare o cijeni usluga ili elementima sadržanim u ponudi, moguće je dobiti informacije o tome što je popularno na tržištu, posebno u konkurentskim financijskim institucijama koje imaju sličnu ponudu i ciljaju iste tržišne segmente. Naime, vrlo rijetko se korisnik odlučuje za određenu financijsku instituciju ili korištenje neke od financijskih usluga, a da prije toga nije napravio značajno preliminarno i ciljano istraživanje. Uobičajeno je da nakon ocjene raspoloživih alternativa posjeti one financijske institucije koje su ušle u uži izbor. U tom slučaju zaposlenici pred sobom imaju mnoštvo informacija do kojih se može doći pomno planiranim razgovorom.

Vrlo je bitno da menadžment navedene informacije prihvati i analizira jer svako zanemarivanje napora koje su zaposlenici uložili da se informacije dostave, negativno djeluje na njihovu spremnost da dalje nastave djelovati. Menadžeri su tako u mogućnosti da dolaze neposredno u kontakt sa zaposlenicima i s korisnicima banke, te da primaju informacije koje su osnova za otklanjanje prve neusklađenosti u ocjeni kvalitete (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985.).

Ne treba zaboraviti da je ključni problem u ovom procesu osigurati odgovarajuću podršku zaposlenicima i motivirati ih da aktivno preuzmu svoju ulogu. Međutim, kako uprave organizacija često propuste motivirati zaposlenike za obavljanje ovih poslova ili ne pridaju dovoljno pažnje njihovim naporima, velika količina informacija ostane neiskorištena.

#### 3.2.2.2. CRM- upravljanje odnosima s klijentima

Osim navedenih istraživanja i mogućnosti za prilagođavanje marketinške strategije i ponude odabranim ciljanim segmentima, veliki značaj u kreiranju dugoročnih odnosa i građenju lojalnosti ima upravljanje odnosima s klijentima poznatije kao CRM - customer relationship management koji se zapravo odnosi na izgradnju značajne baze podataka o najvećim korisnicima proizvoda ili usluga (Walczak, 2005.). Nakon kreiranja i strukturiranja baze podataka moguće je osigurati brzu reakciju na zahtjeve klijenta i prilagoditi ponudu koju bi trebalo pratiti kroz odgovarajući CRM sustav.



Slika 9: Prikaz CRM-a

Izvor: prema Walczak S., 2005. Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, vol.12, no.4, str. 330-339.

Osnovni tipovi CRM-a (Buttle, 2009.):

- Strateški CRM - osnovna poslovna strategija fokusirana na klijente i kreirana s ciljem da osvoji i zadrži profitabilne klijente. Temelji se na razvoju poslovne filozofije fokusiranja na klijente, koja je bazirana na posvećenosti osvajanju i zadržavanju klijenata, kroz kreiranje i pružanje bolje vrijednosti u odnosu na konkurentske banke.
- Operativni CRM - fokusiran na automatizaciju i unapređenje procesa koji se odvijaju u kontaktu sa klijentima, kao što su prodaja, marketing i usluživanje kupaca. Modeli upravljanja kampanjama omogućavaju marketinškim stručnjacima u organizacijama da koriste podatke koji se odnose na klijente, u cilju razvijanja, implementacije i ocjene ciljane marketinške komunikacije i ponude. Ova komunikacija ponekad je moguća i na individualnoj razini i koristi se za pristup prilagođen pojedinačnom klijentu.
- Analitički CRM - fokusira se na istraživanje podataka o klijentima za strateške i operativne svrhe. Ovaj sustav osigurava prikupljanje, pohranu, integriranje, obradu, interpretiranje, distribuiranje, korištenje i izvještavanje o podacima klijenta s ciljem da se osigura vrijednost i za klijenta i za organizaciju.
- Kolaborativni (suradnički) CRM - primjenjuje tehnologiju izvan organizacijskih granica u cilju optimiziranja vrijednosti za organizaciju, partnere i klijente. Riječ je o strateškim i taktičkim suradnjama standardno odvojenih subjekata u lancu vrijednosti da bi se osiguralo profitabilnije identificiranje, privlačenje, zadržavanje i razvoj klijenata.

Financijske institucije koriste CRM u analitičke svrhe, za upravljanje stopom napuštanja klijenata i za unaprjeđenje performansi unakrsne prodaje. Tehnike čuvanja podataka korisne su za identificiranje onih klijenata koji napuštaju financijsku instituciju, mogućih aktivnosti koje bi ih mogle vratiti, te identificiranje klijenata koji su zainteresirani za ponudu unakrsne prodaje kao najboljeg načina za komunikaciju s istima. Svaka organizacija želi povećati učestalost u korištenju financijskih usluga među klijentima, a za ostvarivanje ovog cilja, presudne su informacije o preferencijama i vjerojatnom ponašanju klijenata. Prednost CRM-a, osim što je ekonomski isplativ, očituje se i u povećanju lojalnosti klijenata (Kleinaltenkamp, Plinke, Geiger, 2011.).

### **3.3. STP proces**

STP proces je strategija koja počinje segmentacijom (S), nastavlja se odabirom ciljnog tržišta odnosno targetiranjem (hrvatski ciljanjem) (T), a završava pozicioniranjem (P) (Dibb, 1998.).

Proces ide u tri smjera (Dibb, Simkin, 1991.):

#### **1. segmentacija (S)**

- uzimaju se u obzir varijable za segmentaciju,
- analiziraju se profili dobivenih segmenata,
- vrednuju se dobiveni tržišni segmenti;

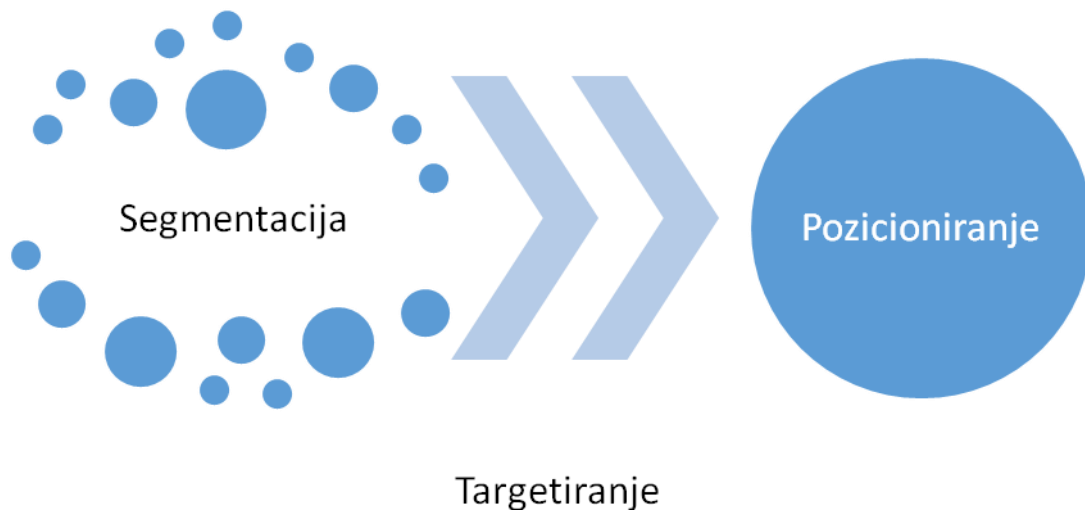
#### **2. odabir ciljnog tržišta (T)**

- odlučuje se o strategiji odabira ciljnih tržišta,
- određuje se koji segmenti i koliko njih bi moglo doći u obzir kao ciljna tržišta;

#### **3. pozicioniranje (P)**

- treba upoznati percepcije korisnika,
- pozicionirati proizvod u misaoni proces,
- programira se odgovarajući marketinški miks.

Pravovremene i kvalitetne informacije o tržištu i stanju konkurencije te o korisnicima, njihovim karakteristikama i ponašanju, neophodne za proces segmentacije, izbora ciljnih tržišta i pozicioniranja, pretpostavka su za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka i profitabilno poslovanje. Zato je informacijski sustav, odnosno priljev, tok i analiza informacija s tržišta, od ključnog značaja za donošenje menadžerskih odluka i njihovu uspješnu implementaciju.



Slika 10: STP proces

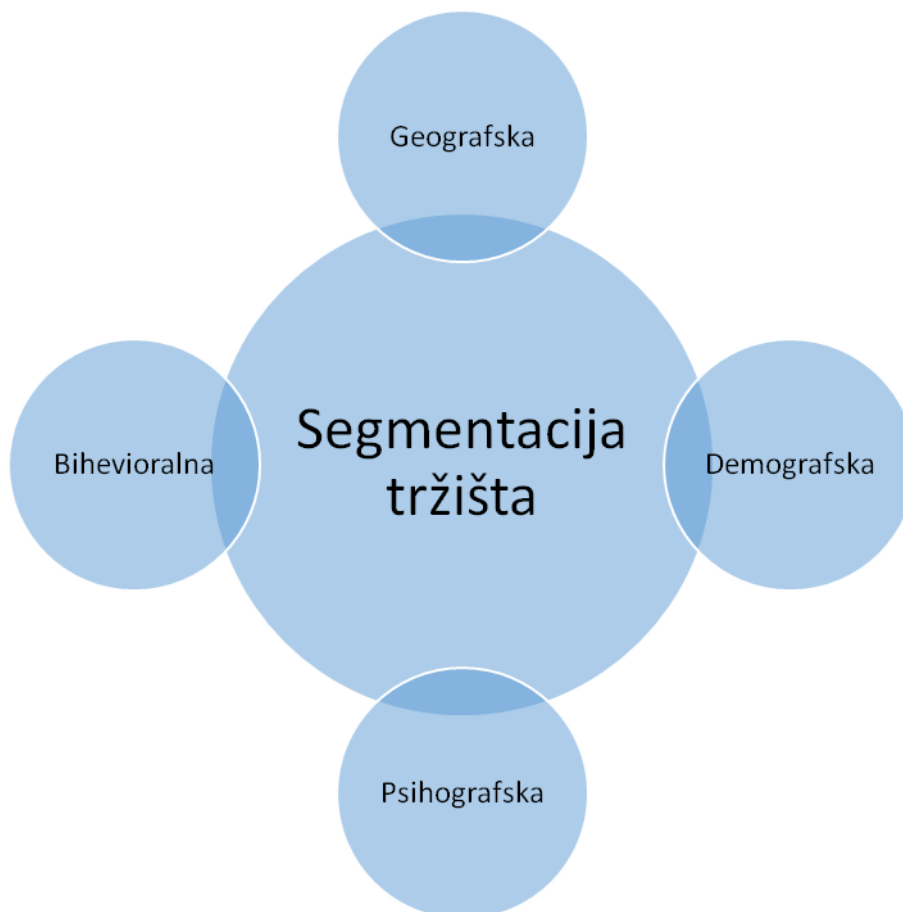
Izvor: prema Dibb S., 1998. Marketing segmentation: Strategies for Success, *Marketing Intelligence and Planning*, vol.16, no. 7, str. 394-406.

### 3.3.1. Segmentacija

Segmentacija je jedna od glavnih aktivnosti u planiranju marketinga, a podrazumijeva prepoznavanje razlika među korisnicima (Meidan, 1996.). Ključni motivi za provođenje procesa segmentacije su (Walker, Boyd, Larreche, 1995.):

- osiguranje odgovarajuće ponude maksimalno prilagođene zahtjevima korisnika,
- ponuda uspješnija od konkurencije,
- osiguranje profitabilnosti i
- bolji financijski rezultat.

Segmentacija podrazumijeva formiranje segmenta na bazi nekog zadanog i poznatog kriterija poput geografskog, demografskog, psihografskog ili bihevioralnog.



Slika 11: Varijable za segmentaciju

Izvor: prema Zikmund G.W., Damico M., 1995. *Effective marketing, Creating and keeping Customers*, West Publishing Company

Geografska segmentacija dijeli tržište prema određenim zemljopisnim jedinicima. Ona dolazi do izražaja u financijskim institucijama kada se proširuje mreža poslovnica.

Demografska segmentacija je zapravo najčešći pristup segmentaciji tržišta upravo zbog složenosti financijskih usluga. Kroz varijable razlikujemo dob, spol, fazu životnog ciklusa, dohodak i slično.

Psihografska segmentacija dijeli ukupno tržište na manje homogene skupine uvažavajući različitost potreba i životnih stilova. Omogućuje financijskoj instituciji da odabranim segmentima marketinški komunicira na način koji oni bolje razumiju.

Segmentacija na temelju bihevioralnih varijabli odnosi se na podjelu korisnika ovisno o njihovoj učestalosti korištenja financijskih proizvoda odnosno usluga. Tako se najčešće može saznati koji su korisnici lojalni klijenti koji donose najviše prihoda financijskoj instituciji.

Kritičnu točku predstavlja vještina prepoznavanja zajedničkih karakteristika koje su odlika vrijednih i profitabilnih segmenata. Naime, uspješan proces segmentacije treba rezultirati profitabilnim segmentima koji će opravdati postupak i odluku o prilagođavanju ponude (Wilson, Gilligan, 2005.). To znači da nastali segmenti moraju biti:

- dovoljno veliki,
- mjerljivi,
- dostupni,
- profitabilni,
- jedinstveni odnosno drugačiji i
- konstantni odnosno stabilni.

Identificirani segmenti trebaju biti homogeni kada su u pitanju kriteriji koje financijska institucija koristi kako bi segmentirala tržište, što podrazumijeva sličnost prema određenim karakteristikama vezanim uz mjesto stanovanja, dob, određeni stil života i slično.

Najčešći kriteriji koje financijske institucije danas koriste su demografski. To se odnosi na podjele na umirovljene i radno aktivne klijente, djecu, mlade odnosno studente, zavisno od životnog ciklusa.

Proces segmentacije ima smisla samo ako njegovi rezultati doprinose:

- profitabilnosti,
- jačanju konkurentske pozicije na tržištu i
- zadovoljstvu i lojalnosti klijenata.

### *3.3.2. Odabir ciljnog segmenta*

Na osnovi provedenog procesa segmentacije, financijske institucije odabiru ciljne segmente za koje kreiraju različite marketing strategije i marketinški miks, prilagođen specifičnostima segmenta i njihovim zahtjevima. U ovoj fazi financijske institucije se suočavaju s nizom odluka o tome koliko segmenata odabrati i kako im pristupiti. U ovom procesu razmatraju se i analiziraju sljedeći faktori (Wilson, Gilligan, 2005.):

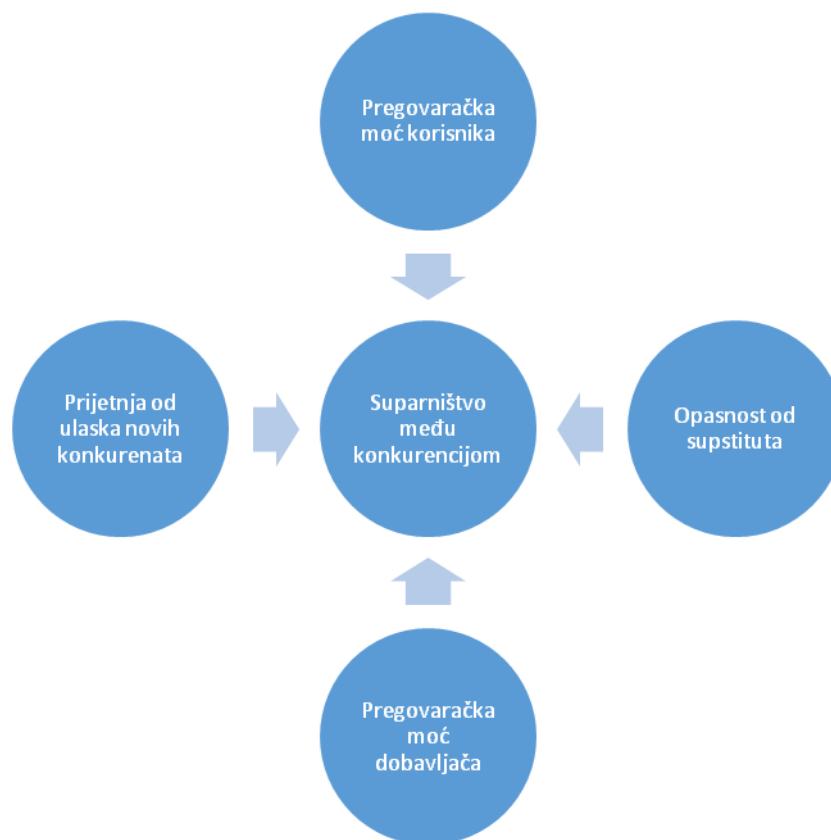
- veličina i potencijal rasta pojedinog segmenta,
- struktura privlačnosti segmenta i
- organizacijski ciljevi i resursi financijske institucije.



Veličina i potencijal rasta pojedinog segmenta važni su za odabir segmenta. Segment mora biti dovoljno velik da bi osigurao profitabilno poslovanje. Zato nije čudno da najveći segmenti privlače najveći broj konkurenata, što se može preokrenuti u njihovu slabost. Mnoge organizacije stoga biraju manje tržišne segmente koji zbog svoje veličine ne privlače veliki broj konkurenata i pružaju prostor na kojem organizacija može slobodno nastupati.

Za procjenu strukture privlačnosti segmenta koriste se kriteriji poput 5 konkurentskih snaga Michaela Portera (Renko, 2009.):

- Pregovaračka moć korisnika - korisnici mogu utjecati na tržište tražeći niže cijene, zahtijevajući kvalitetniju uslugu ili odlazeći konkurenciji. Porter pretpostavlja da postoje okolnosti kada su grupe korisnika snažne, poput koncentrirane ponude ili ako im je ta kupnja nevažna.
- Pregovaračka moć dobavljača - dobavljači iskazuju moć dižući cijene ili smanjujući kvalitetu. Mogu smanjiti profitabilnost industrije. Moćniji su što ih je manje, ako im je ponuda jedinstvena, ako nemaju potrebu za konkuriranjem ili im ne prijeti integracija.
- Prijetnja od ulaska novih konkurenata - na tržište donose nove kapacitete, želju za tržišnim udjelom i resursima. Ozbiljnost prijetnje ovisi o 6 čimbenika (ekonomiji obujma, diferencijaciji proizvoda, potrebama za kapitalom, troškovnim prednostima, pristupu distributerima i javnoj politici).
- Opasnost od supstituta - utječe na profitabilnost industrije jer determinira maksimalnu cijenu proizvoda – on ne smije biti skuplji od supstituta.
- Suparništvo među postojećim konkurentima - atraktivnost industrije ovisi i o strukturi konkurencije. Veći broj manjih konkurenata rezultirat će većim konkuriranjem nego što bi to bilo između nekoliko velikih. Također, bitna je i stopa rasta industrije, razina fiksnih troškova, stopa diferencijacije, izlazne emocionalne kao i regulatorne prepreke.



Slika 12: Pet konkurentskih snaga Michaela Portera

Izvor: prema Renko N., 2009., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb

Segment na kojem je prisutan manji broj konkurenata, na kojem ne postoji prijetnja novih ulazaka, gdje su ulazne barijere velike, a izlazne ne postoje, na kojem su kupci i dobavljači slabi u pregovorima i gdje je opasnost od supstituta mala, predstavlja idealno ciljno tržište za svaku organizaciju. Ocjena stvarne strukturne privlačnosti nekog segmenta predstavlja važan korak kod odlučivanja o ciljnom tržištu. Stoga financijske institucije moraju ocjenjivati svaki segment zasebno kako bi procijenile vlastite mogućnosti za uspjeh. Pri tome trebaju voditi računa o pitanjima kao što su:

- Opada li segment ili raste? Na temelju odgovora na ovo pitanje procjenjuju se mogućnosti za budući razvoj (Armstrong, Green, 2007.).
- Mijenja li se? Radi se o promjenama u strukturi koje će se zasigurno dogoditi s vremenom, a odnose se na vrstu usluga koje bi segment mogao zatrebati u budućnosti. Naime, segment mladih korisnika studenata kojima je trenutno potreban samo račun za transakcije u banci i eventualno kreditna kartica banke, zasigurno će kroz nekoliko godina postati radno aktivan segment, osnovati će obitelj pa će mu trebati i stambeni kredit. Nastavno na kredit, trebat će mu i osiguranje vlastitog doma. I to su prilike za

financijske institucije koje se moraju iskoristiti. Zbog toga mnoge banke i osiguravajuća društva sve više pažnje posvećuju segmentu djece i mladih. Nastoje privući roditelje atraktivnim kamatnim stopama po dječjim oročenjima kako bi došli do budućih vrlo vrijednih korisnika financijskih usluga pred kojima je cijeli životni ciklus i koji će u svakoj fazi života imati potrebe za određenim financijskim proizvodom i uslugom.

Dolazi se do nužnosti izrade, razvoja i održavanja odgovarajućeg marketinškog informacijskog sustava koji omogućava uočavanje i praćenje profitabilnosti korisnika. Financijske institucije bi trebale cijeli proces voditi na sljedeći način (Eriksson, Mattson, 1996.):

- Jasno definirati tržišne segmente.
- Nastojati razumjeti karakteristike uočenih tržišnih segmenata – dinamika razvoja, kompleksnost strukture i stupanj rizika koji donosi poslovanje sa segmentom.
- Nakon segmentacije razmotriti kakvu bi internu organizaciju trebalo kreirati – informacijski sustav i procedure moraju biti u skladu s karakteristikama tržišnih segmenata.

Nakon procjene segmenata, organizacije odlučuju o onima koje smatraju privlačnima. Pri odabiru ciljanog segmenta na raspolaganju je pet mogućnosti odnosno pet modela odabira (Kotler, Armstrong, 1999.):

- Koncentracija na jedan ciljani segment  
Ovo je najjednostavniji slučaj tržišnog segmenta, kada se poduzeće usmjerava na samo jedan segment, bilo zbog svojih ograničenih sredstava, bilo zbog male konkurencije u segmentu, ali i kao polazište za širenje na druge segmente. Na taj način poduzeće ostvaruje jaku poziciju na tržištu u segmentima koje opslužuje. Poduzeće je dobro upoznato s potrebama i kretanjima u segmentu, ima posebnu reputaciju i ostvaruje uštede zbog specijalizacije u proizvodnji, distribuciji i promociji, što mu sve omogućuje visoke prinose od ulaganja. Koncentracija na samo jedan segment ujedno je i rizična orijentacija. Očekivanja od pojedinog tržišnog segmenta mogu se ne ostvariti, nova neočekivana konkurencija može izazvati probleme i sve to može uvjetovati brzi gubitak na tržištu, u smislu udjela i u financijskom smislu.
- Selektivna specijalizacija (odabir više segmenata)

Zbog upravo navedenih razloga, poduzeća preferiraju odabir više segmenata, koji su svi objektivno privlačni, te odgovaraju ciljevima i sredstvima poduzeća. Segmenti se mogu malo ili nimalo podudarati, no ono što je bitno obilježje je njihova profitabilnost. Poduzeća odabiru ovu orijentaciju zbog proširenja rizika poslovanja, jer i u slučaju da jedan segment postane neprivlačan, još uvijek je moguće ostvariti prihode na drugim segmentima.

- Specijalizacija proizvoda i usluga

U ovom slučaju poduzeće se orijentiralo na prodaju određenog proizvoda ili usluge, koji prodaje u više segmenata. Na taj način ono stvara veliki ugled u području specifičnog proizvoda ili usluge, što čini prilično sigurno tržište. Međutim, potrebno je voditi računa o inovacijama, tehnološkom napretku i novim mogućnostima primjene, jer bi s vremenom moglo doći do zastarijevanja proizvoda, odnosno nova tehnologija bi mogla omogućiti razvoj novog, superiornijeg proizvoda od strane konkurencije.

- Specijalizacija za pojedino tržište

Ovo je slučaj u kojem se poduzeće odlučuje opslužiti mnogobrojne potrebe pojedine grupe korisnika. Na taj način poduzeće stječe veliki ugled u specijalizaciji usluživanja ove grupe korisnika i često postaje zastupnik ili dio kanala za sve njihove sadašnje i buduće nove proizvode.

- Pokrivanje cijelog tržišta

U ovom slučaju poduzeće nastoji opslužiti sve segmente na tržištu sa svim proizvodima koji bi im mogli trebati. Ovu strategiju mogu provoditi samo velika poduzeća poput financijskih institucija, zbog velikih sredstava koja su im na raspolaganju. Pokrivanje cjelokupnog tržišta moguće je primjenom dva načina:

- Nediferencirani marketing

Poduzeće zanemaruje razlike među segmentima i čitavom tržištu pristupa s jednom ponudom. Naglasak je na otkrivanju onoga što je korisnicima zajedničko, a ne različito. Distribucija i promocija je masovna, veliki značaj ima imidž poduzeća. Nediferencirani marketing ostvaruje velike uštede u troškovima, zbog svoje standardizacije. U pravilu, nediferencirani marketing znači usmjerenje poduzeća na najveće segmente. Kada isto postupi nekoliko konkurenata, javlja se borba unutar velikih segmenata, dok manji ostaju zanemareni. Neproporcionalno veća konkurencija stvara manje zarade i time smanjuje privlačnost segmenta što dovodi do povećanog interesa za manje segmente na tržištu.

- Diferencirani marketing

Poduzeće je prisutno na više tržišnih segmenata, ali za svaki segment kreira različite programe. Diferencirani marketing obično izaziva veću ukupnu prodaju od nediferenciranog, ali povećava troškove poslovanja, te se ne može unaprijed komentirati profitabilnost ove strategije. Povećanja u troškovima, koja se mogu javiti u primjeni strategije diferenciranog marketinga su slijedeća:

- povećanje proizvodnih troškova,
- povećanje administrativnih troškova,
- povećanje troškova zaliha,
- povećanje troškova promocije i
- troškovi modifikacije proizvoda.

Financijske institucije uslužuju više od jednog segmenta te stoga moraju voditi računa o međusobnim odnosima segmenata u dijelu troškova, izvedbe i tehnologije, kako pojedini ciljevi ne bi došli u sukob.

### 3.3.3. Pozicioniranje

Nakon provedenog procesa segmentacije, financijske institucije biraju strategiju pozicioniranja ovisno o profilu segmenta, stanju konkurencije i raspoloživosti vlastitih resursa. U marketinškoj teoriji poznate su tri generičke strategije (Porter, 1980.):

- Vodstvo u niskim troškovima,
- diferencijacija proizvoda i
- fokusiranje na odabrani ciljni segment.

Strategija niskih troškova najčešće zahtijeva velika početna ulaganja kako bi se stvorio tržišni udio. Nakon početne faze, organizacija ostvaruje iznadprosječne profite koji osiguravaju prednost pred konkurencijom. Ipak ova strategija nije raširena među financijskim institucijama zbog specifičnosti financijskih usluga i državne regulacije nad istima.

Diferencijacija proizvoda je strategija koja podrazumijeva značajnu razliku u ponudi proizvoda i usluga od konkurencije. Ona je u financijskim uslugama kratkoga trajanja jer je usluge lako kopirati uz minimalne izmjene i često se događa da pojedina banka plasira na

tržište potpuno inovativan novi proizvod koji nakon određenog vremena slijede i ostali konkurenti.

Strategija fokusiranja podrazumijeva orijentaciju organizacije prema specifičnom segmentu koji može opsluživati i ostvariti konkurentsku prednost. Često se strategija temelji na posebnim potrebama korisnika, poput primjerice malih poduzetnika početnika koji u slučaju financijskih proizvoda i usluga imaju posebne potrebe zbog specifičnosti poslovanja.

Odabir ciljanog segmenta kojem financijska institucija želi pozicionirati ponudu ovisi o smjeru razvoja i postavljenim ciljevima: osvajanje novih korisnika, zadržavanje postojećih ili preuzimanje korisnika konkurencije. Efektivno pozicioniranje usluga uključuje puno više od marketinških napora, ono uključuje način na koji se dizajnira odnosno pruža sama usluga (Shostack, 1997.).

Pozicioniranje se provodi na temelju tržišne analize zahtjeva specifične grupe korisnika i analizi konkurencije, birajući poziciju lidera ili sljedbenika (Meidan, 1996.). Način na koji će korporativnu marku financijske institucije percipirati ciljani segment i javnost, ovisi o pozicioniranju. Najčešće se koriste sljedeće strategije:

- pozicija lidera u odnosu na konkurenciju,
- pozicija sljedbenika u odnosu na lidera konkurenta,
- repozicioniranje konkurenta – promjena uloga na tržištu koja utječe i na promjenu konkurenta.

Vrlo bitna stavka kod pozicioniranja je odabrati razinu pozicioniranja. Ovisno o strategiji poslovanja može se pozicionirati financijska institucija u cjelini ili samo određena financijska usluga.

### **3.4. Razvoj novih proizvoda**

Prema Igoru Ansoffu (1979.) moguće su četiri strategije rasta poduzeća. Ansoffova matrica rasta se fokusira na postojeće i potencijalne proizvode poduzeća, te na konkurenciju i korisnike. Prikazom načina rasta uz postojeće i nove proizvode na postojećem tržištu, Ansoff donosi četiri moguće strategije:

- strategija tržišne penetracije,
- strategija razvoja tržišta,
- strategija razvoja proizvoda i

- strategija diverzifikacije.

Tržište	Postojeće	<b>Penetracija tržišta</b> Prodaja postojećih proizvoda novim kupcima. Djeluje ako su ulazni troškovi relativno niski, novi kupci s uobičajenim zahtjevima i nema potrebe i ukorištenje konkurencije.	<b>Diverzifikacija</b> Stvaranje novih ili promijenjenih proizvoda postojećim kupcima. Djeluje dok je razvoj stabilan, novi proizvodi koriste iste resurse i nema jakog novog konkurenta.
	Novo	<b>Razvoj tržišta</b> Više prodavati na postojeće tržište. Strategija niskog rizika, cilj je osvajanje udjela na stabilnom tržištu.	<b>Razvoj proizvoda</b> Najrizičnije, poput stvaranja potpuno nove djelatnosti iz početka. Pretpostavka je da je ovakva strategija nerazumna i za poduzimanje iz očaja ili jer je jako privlačna mogućnost kratkoročne zarade.
		Postojeći	Novi

Slika 13: Ansoffova matrica

Izvor: prema <http://www.ansoffmatrix.com/>, pristupano 29.01.2017.

Strategijom tržišne penetracije želi se postići veća kupnja postojećeg proizvoda na postojećem tržištu. Tri su pristupa: potaknuti sadašnje korisnike na veću kupnju odnosno potrošnju u određenom razdoblju, privući korisnike konkurencije, uvjeriti one koji trenutno nisu korisnici na kupnju proizvoda. Tako se često marketinškom komunikacijom i poticajnim alatima poput nagradnih igara motivira korisnike da za svaku provedenu transakciju koriste karticu banke. Nižim članarinama i naknadama po karticama se privlače korisnici konkurencije. Onima koji ne koriste kartice komunicira se na način da je primjerice kod internet plaćanja sigurnije koristiti određenu karticu nego provoditi transakciju preko tekućeg računa jer je kartica sigurnije sredstvo plaćanja.

Strategijom razvoja tržišta želi se plasirati proizvode na nova zemljopisna područja ili nove segmente tržišta. To se postiže identificiranjem potencijalnih grupa korisnika na postojećim

tržištima ili traženjem novih distribucijskih kanala na postojećim tržištima. Tako primjerice na otočnim područjima gdje nema puno stanovnika banke najčešće niti nemaju svoje poslovnice, ali postavljanje bankomata koji pruža nekoliko financijskih usluga umjesto zaposlenika je odličan potez banke za privlačenje novih korisnika.

Strategija razvoja proizvoda primjenjuje se kada organizacija ostaje na postojećem tržištu ali uvodi poboljšane proizvode, proširene proizvodne linije ili nove proizvode. Ovdje dolaze do izražaja inovacije u uslugama, poput mobilnih aplikacija koje olakšavaju provođenje transakcija korisnicima.

Strategija diverzifikacije najriscantnija je strategija jer zahtjeva znanje o novim tržištima i novim proizvodima no omogućuje dugoročnu uspješnost organizacije. Ona se koristi kada se izvan postojećeg tržišta pojave dobre prilike. Može se raditi o nekom manjem segmentu korisnika za koji se banka specijalizira ili o potpuno novoj vrsti proizvoda ili usluge koji još nije bio u ponudi banke.

Bez obzira na odabir strategije, za uspješan razvoj novih financijskih usluga vrlo je važno uključiti postojeće i potencijalne korisnike. Korisnici sudjeluju u razvoju novih usluga kroz proces kreiranja novih ideja ili čak u procesu pružanja usluga.

U ovom radu naglasak je na strategiji razvoja novih proizvoda. Jedan od najvećih izazova u području strategijskog planiranja marketing aktivnosti je razvoj novih proizvoda. Nakon što poduzeće pažljivo segmentira tržište, izabere ciljane potrošače, identificira njihove potrebe i definira strategiju pozicioniranja na tržištu, u boljoj je mogućnosti da razvije novi proizvod. Pri tome glavnu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda imaju marketinški stručnjaci, koji procjenjuju ideju o novom proizvodu i surađuju s ostalim zaposlenima u svakoj fazi razvoja.

#### *3.4.1. Proces razvoja novog proizvoda*

Razvoj novih proizvoda odnosno usluga predstavlja veliki izazov za financijske institucije. Pod snažnim pritiskom konkurencije i novih tehnoloških promjena te samih turbulentnih promjena u okruženju, financijske institucije moraju kontinuirano razvijati nove proizvode odnosno usluge. One su nerijetko kombinacija postojećih usluga. Izuzetak je razvoj novih



usluga vezanih uz elektronsko poslovanje koje zahtijeva značajna ulaganja u tehnološke resurse te edukaciju zaposlenika, ali i korisnika.

Razvoj novih financijskih usluga ostvaruje se kroz (Meidan, 1996.) :

- dodavanje novih usluga postojećoj ponudi,
- novu kombinaciju postojećih usluga,
- modifikaciju ili proširenje postojećih usluga,
- kombinacijom svega navedenog.

Kada se dodaje nova usluga postojećoj ponudi, radi se najčešće o inovaciji na tržištu bilo tehnološkoj ili samo u konceptu proizvoda. Dakle, novi inovativni oblik štednje poput otvorene štednje s višekratnim uplatama bez oročenja ili mobilna aplikacija za račune slikaj i plati su dodavanje novih usluga postojećoj ponudi banke. Na taj način se banka diferencira od konkurencije. Nažalost, financijske usluge se lako kopiraju i tu dolazi do problema. Ako konkurenti krenu slijediti i plasirati slične proizvode, u toliko širokoj paleti proizvoda i usluga bit će teško doprijeti do korisnika i iskomunicirati prednosti nove usluge.

Kod kombinacije postojećih usluga radi se o prepakiravanju usluga odnosno paketima proizvoda. Moguća je zbog široke palete raspoloživih usluga i činjenice da korisnici često nisu ni svjesni mogućnosti koje im stoje na raspolaganju. Zato je novu kombinaciju, bolje prilagođenu specifičnostima određenog segmenta, jednostavno za percipirati kao novi proizvod.

Modifikacija postojećih usluga predstavlja zapravo bolje verzije postojećih proizvoda i usluga, poput primjerice novije verzije internet bankarstva s dodatnim funkcionalnostima ili poboljšanje kreditnih kartica i uvođenje plaćanja na rate po svim karticama.

Kombinacija svih navedenih mogućnosti najčešće se koristi kod velikih promjena na tržištu, ovisno o tome radi li se o tehnološkim, konkurentskim ili promjenama u preferencijama korisnika.

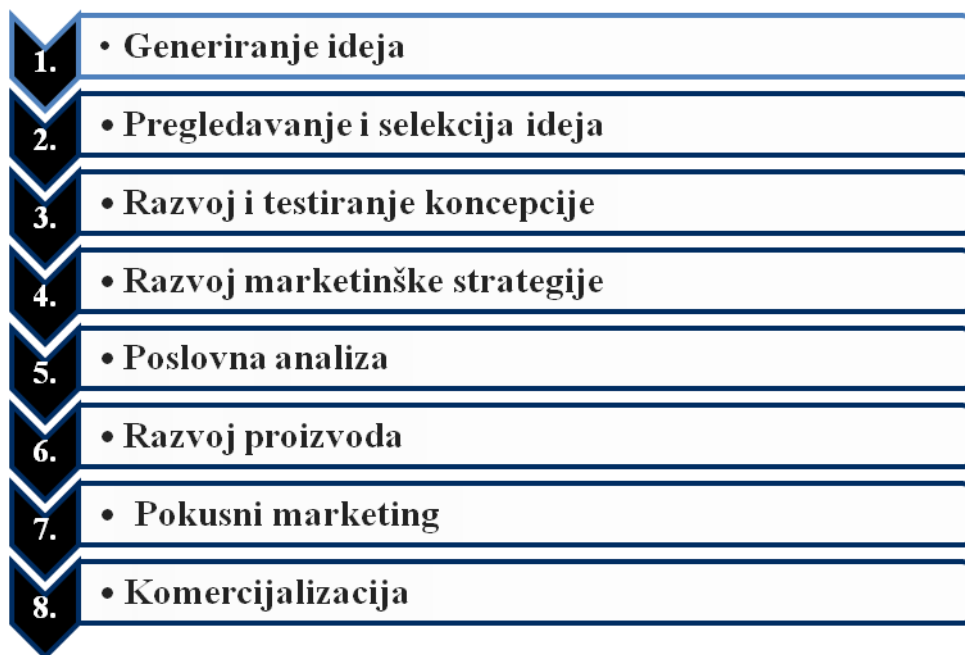
Razvoj novih financijskih usluga ima za cilj (Meidan, 1996.) :

- privlačenje novih korisnika – primjer je segment mladih koji ne koriste financijske usluge ali s godinama dolaze do potrebe za financijskim uslugama,
- povećanje prodaje postojećim tržištima – unakrsnom prodajom postojećim klijentima ili preuzimanjem novih korisnika od konkurenata,

- smanjenje troškova pružanja usluga – razvoj tehnologije omogućava smanjenje troškova zajedno s automatizacijom.

Proces razvoja novih finansijskih usluga nerijetko uključuje:

- definiranje nove finansijske usluge,
- plan razvoja finansijske usluge i
- plan marketinških aktivnosti odnosno komunikacije prema korisnicima.



Slika 14: Proces razvoja novog proizvoda

Izvor: prema Kotler P., Keller K.L., 2012. *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey

Pri generiranju ideja za nove proizvode najčešće se koristi metoda brainstorminga (tzv. oluja mozgova). Brainstorming je metoda kojom se okupe ključni zaposlenici, ponekad i klijenti, kako bi pronašli rješenja za aktualne izazove s kojima se poduzeće/organizacija trenutno suočava (Randazzo, 2014.). Kod ove metode bitan je tok misli i bitno je ne prekidati sugovornika niti komentirati ideje dok traje sam proces. Najčešće je atmosfera vrlo opuštena. Kod samog pregledavanja ideja, nakon što je proces generiranja završen, bitno je da sudjeluje stručan tim ljudi te da se zna koji je cilj proizvoda. Dakle, proizvod mora ispunjavati određene uvjete koji odgovaraju samoj organizaciji, mora se moći provesti, a mora zadovoljavati i potrebe samih konzumenta odnosno potrošača.

Nakon toga slijedi sami razvoj koncepcije proizvoda, njegove specifikacije i karakteristike. Takav proizvod potrebno je testirati. Testiranje koncepcije proizvoda je faza u kojoj se provjerava proizvod na skupini ciljanih potrošača radi utvrđivanja privlačnosti proizvoda za odabrano tržište. Tijekom testiranja koje najčešće uključuje fokus grupe i ankete traže se informacije koje uključuju ključna pitanja poput što se potrošaču sviđa/što mu se ne sviđa na proizvodu i slično.

Marketinška strategija podrazumijeva izradu poslovnog plana za novi proizvod i postavljanje ciljeva i koristi od uvođenja novog proizvoda. Potrebno je znati kome, kada, kako, gdje i zašto će se plasirati novi proizvod. Izrađuje se poslovna analiza. Nakon toga slijedi sam razvoj proizvoda. Pri definiranju novih financijskih usluga često je potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje su glavne osobine nove usluge?
- Kako se ona razlikuje od sličnih usluga?
- Kakve se reakcije korisnika mogu očekivati imajući na umu te osobine?
- Koje potrebe će se zadovoljavati novom uslugom?
- Kako bi usluga trebala zadovoljiti potrebe i želje korisnika?
- Koje su koristi od usluge?

Nakon što organizacija dobije odgovore na ova pitanja, potrebno je definirati detaljan plan razvoja usluge, koji je u skladu s tehnološkim, financijskim, ljudskim resursima i mogućnostima organizacije. Ciljevi marketinške komunikacije su informiranje, uvjeravanje i poticanje na kupnju. Temelj je postizanje sinergije bez obzira koji će se komunikacijski oblici i mediji koristiti. Kod financijskih institucija cilj je ublažiti problem neopipljivosti financijskih usluga koja utječe na percipirani rizik od strane korisnika, a time i na odluku o korištenju novih usluga na tržištu. Ovo se posebno odnosi na nove usluge elektronskog poslovanja.

Komercijalizacija proizvoda je proces uvođenja novog proizvoda na tržište i iziskuje izniman marketinški napor, od promocije, kanala distribucije pa do edukacije samih zaposlenika. Kako bi poduzeće čim bolje ostvarilo navedeno, pri uvođenju novih proizvoda potrebno je organizirati cjelokupni proces raznih aktivnosti, zadataka i zaduženja. Stoga se proces uvođenja novih proizvoda ne organizira jednako kod svih poduzeća (Kotler, Keller, 2012.). Ponekad dolazi i do potrebe za implementacijom procesa formalnog vođenja projekata u

organizaciji. Stoga se u sljedećem poglavlju prikazuje upravljanje informacijama kod uvođenja novih proizvoda i kod vođenja projekata u banci.

#### **4. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA U BANCİ**

Bankarsko poslovanje karakterizira veliki broj klijenata, njihovih računa i transakcija, zatim široki spektar proizvoda i usluga te veliki stupanj ovisnosti o tehnologiji (Croxford, Abramson, Jablonowski, 2005.). Stoga je pravilno upravljanje informacijama od iznimne važnosti u svakoj banci. Posebna pažnja pridaje se informacijama s tržišta kod razvoja novih proizvoda. No, osim razvoja novih proizvoda, potrebno je upravljati informacijama i kod drugih procesa te će se u ovom dijelu rada prikazati razlika između upravljanja informacijama za potrebe projekta i upravljanja informacijama u procesu razvoja novih proizvoda u jednoj banci u Hrvatskoj. Zbog povjerljivosti informacija ime banke ostati će tajno te će se označavati samo s Banka.

##### **4.1. Upravljanje projektima**

Project Management Institute definira projekt kao vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat. Turner projekt definira kao nastojanje u kojem su ljudski, materijalni i financijski resursi organizirani na novi način, poduzimajući određene aktivnosti, u skladu sa definiranim specifikacijama, u okviru vremenskih i troškovnih ograničenja, da bi se ostvarile promjene definirane kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima (Burke, 2000.). Projekt se smatra kao jedinstven poduhvat, s početkom i krajem, koji provode ljudi u svrhu ostvarivanja ciljeva u okviru unaprijed definiranih parametara troškova, vremena i kvalitete (Buchanan, Boddy, 1992.). Dakle, projekt je vremenski određen skup aktivnosti s ciljem da se proizvede novi proizvod ili usluga. Projekt ima definiranu svoju vremensku određenost:

- Svaki projekt mora imati jasno određen početak i kraj.
- Projekti mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni.

- Projekt završava u trenutku kada su ciljevi projekta dostignuti ili kada se zaključi da ciljevi projekta ne mogu ili neće biti dosegnuti.

Projekt je jedinstven slijed povezanih i međusobno ovisnih zadataka čija složenost zahtijeva suradnju više organizacijskih jedinica prema zajedničkom cilju, a izvodi se u okviru određenog proračuna i vremenskog roka s određenim materijalnim i ljudskim resursima.

Svaki projekt sastoji se od radionica. Radionice su sastanci na kojima sudjeluju poslovni korisnici i budući voditelj projekta, uz mogućnost prisustvovanja budućeg sponzora projekta, organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima i ostalih organizacijskih jedinica prema potrebi u cilju bržeg definiranja poslovnih zahtjeva prema voditelju projekta kao i ažurnijeg sastavljanja plana i pregleda projekta. Prikupljanje zahtjeva proces je definiranja i dokumentiranja potreba poslovnih korisnika kako bi se zadovoljili ciljevi projekta. Zahtjeve treba dovoljno detaljno iskazati, analizirati i zabilježiti kako bi se efikasno upravljalo projektom te u konačnici u što kraćem vremenu i uz što manje troškove ostvario cilj i svrha projekta. Dijelovi dokumentacije o zahtjevima mogu uključivati: funkcionalne (npr. opis poslovnih procesa) i nefunkcionalne zahtjeve (razina usluge, učinkovitosti, sigurnosti, zaštita, usklađenost, mogućnost davanja podrške), zahtjeve kvalitete, kriterije prihvatanja, zahtjeve za davanje podrške i obuke. Procjene troškova temelje se na informacijama poznatima u određenom vremenskom trenutku. One uključuju identificiranje i uzimanje u obzir mogućih troškova kako bi se započeo i završio projekt. Ovisno o opsegu projekta, projektni tim moguće je podijeliti u manje timove:

- poslovni tim koji uključuje poslovne organizacijske jedinice i
- razvojni tim koji uključuje organizacijske jedinice vezane uz sistemsku arhitekturu i tehničku infrastrukturu.

Projekti se uvode s očekivanjem da će se fokusiranjem resursa i aktivnosti povećati izgledi za postizanje određenih ciljeva organizacije (Šimović, Zovko, Bobera, 2011.). Svaki projekt pokreće se s ciljem da uspije, da se dovrši. Stoga se posebna pažnja posvećuje upravljanju rizicima koji se kod projekata pojavljuju. Osim bitnih faktora poput vremenskog ograničenja i troškova, veliki rizik predstavlja i ljudski faktor. Zaposlenici koji izvršavaju projektom definirane zadatke, u pojedinim slučajevima preuveličavaju troškove, vrijeme neophodno za

realizaciju i smanjuju specifične kriterije za izvršenje, tako da je voditelj projekta, pored nužnog odlučivanja, suočen i sa ljudskim konfliktima (Bobera, 2007.).

Kako bi se rizici sveli na najmanju moguću razinu, svi zaposlenici i organizacijske jedinice koje sudjeluju u projektima dužni su pridržavati se pravila vođenja projekata u organizaciji i redovito pripremati projektну dokumentaciju.

Za potrebe projekta, napravljen je pravilnik o upravljanju projektima koji definira okvir i pravila vođenja projekata Banke. Dakle, projekt se pokreće samo kada se mijenja određeni proces u Banci koji uključuje više organizacijskih jedinica i koji je najčešće povezan s organizacijskom jedinicom zaduženom za informatički sustav i kompleksnije promjene.

Svrha pravilnika je uspostaviti metodologiju i standardizirati postupke upravljanja projektima, a namijenjen je svim voditeljima projekata i ostalim sudionicima u projektima. U njemu su navedena pravila, postupci i znanja koji se koriste prilikom uspostave planiranja, provedbe i zatvaranja projekata te nadzora samog projekta, kao i projektна dokumentacija koja se upotrebljava prije pokretanja, tijekom vođenja i po zatvaranju projekata.

Pravilnik se odnosi na sve projekte Banke koji su formalno odobreni od strane Uprave Banke radi unaprjeđenja poslovanja Banke, te povećanja kvalitete procesa, proizvoda i usluga klijentima. Pravilnik definira okvir i pravila vođenja projekata Banke, a njime se utvrđuju: područje primjene, definicije i kriteriji koji određuju vrstu projekta, organizacija projekta, uloge i odgovornosti u projektu, komunikacija u projektu, proces upravljanja projektom, nadzor i kontrola projekata i projektна dokumentacija koja se koristi u projektima.

#### *4.1.1. Osnove u upravljanju projektom*

Promjena predstavlja stvaranje/izmjenu organizacijske, tehnološke i kadrovske promjene te stvaranje/izmjenu sustava ili procesa.

Projekt je privremeni poduhvat kojim se realizira svaka takva promjena. Projekt je vremenski određen skup aktivnosti s ciljem da se proizvede jedinstven rezultat.

Vremenska određenost:

- Svaki projekt mora imati jasno određen početak i kraj,
- Projekti mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni,
- Projekt završava u trenutku kada su ciljevi projekta dostignuti ili kada se zaključi da ciljevi projekta ne mogu ili neće biti dosegnuti.

Projektom mogu nastati:

- Sposobnost obavljanja nove usluge ili unaprjeđenje postojeće usluge,
- Rezultat u vidu ishoda ili dokumenta – informatički sustav, revidirani proces, restrukturirana organizacija, pravilnici, planovi, studije, definirane procedure, specifikacije, izvješća i drugo.

Projekt je jedinstven slijed povezanih i međusobno ovisnih zadataka čija složenost zahtijeva suradnju više organizacijskih jedinica prema zajedničkom cilju, a izvodi se u okviru određenog proračuna i vremenskog roka s određenim materijalnim i ljudskim resursima.

Projektom treba biti proglašena svaka inicijativa u Banci koja rezultira promjenom u dosadašnjim procesima rada, a koja zadovoljava najmanje dva od sljedeća četiri uvjeta:

- Uspostava promjene (od ideje do operativnog rada) traje duže od šest mjeseci,
- Uspostava promjene zahtijeva dvije ili više organizacijskih jedinica Banke,
- Trošak uspostave promjene je veći od definiranog iznosa u hrvatskim kunama,
- Uspostava promjene zahtijeva angažman vanjskog dobavljača.

Ovi kriteriji ne primjenjuju se na zahtjeve za izmjenama ili unaprjeđenjima postojećeg informatičkog sustava.

Prema važnosti za Banku, projekti mogu biti:

- Strateški,
- Operativni.

Prema razlogu zbog kojeg se pokreću, projekti mogu biti:

- Regulatorni,

- Poslovni.

Upravljanje projektom je primjena znanja, vještina, alata i metoda kojima se ostvaruju ciljevi projekta (upravljanje cjelovitošću, opsegom, rokovima, troškovima, kvalitetom, ljudskim resursima, komunikacijom, nabavom).

Svrha upravljanja/vođenja projekta je predvidjeti opasnosti i probleme koji mogu ugroziti uspješan dovršetak projekta, a za tu svrhu se provodi planiranje, organizacija i kontroliranje projektnih aktivnosti kako bi projekt bio okončan usprkos mogućim rizicima.

Program je skup međuovisnih projekata usmjerenih zajedničkim strateškim ciljevima Banke. Ciljevi programa ostvaruju se kroz realizaciju pojedinih projekata.

Portfelj projekata je skupina programa ili projekata, grupiranih zajedno kako bi se povećala učinkovitost upravljanja istim i njihovim međuovisnostima te stavljanje istih u kontekst ostvarenja strateških ciljeva Banke.

Intervju je pristup kojim se otkrivaju informacije u direktnom razgovoru između inicijatora projekta, eventualnih poslovnih korisnika, organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima te potencijalnog sponzora projekta i potencijalnog voditelja projekta ukoliko su u tom trenutku isti poznati. Intervju se provodi postavljanjem pitanja te bilježenjem odgovora, a pomaže kako bi se prikupile što kvalitetnije informacije potrebne za izradu prijedloga pred projektnih aktivnosti.

Radionice su sastanci na kojima sudjeluju poslovni korisnici i budući voditelj projekta, uz mogućnost prisustvovanja budućeg sponzora projekta, organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima i ostalih organizacijskih jedinica prema potrebi u cilju bržeg definiranja poslovnih zahtjeva prema voditelju projekta kao i ažurnijeg sastavljanja plana i pregleda projekta.

Prikupljanje zahtjeva proces je definiranja i dokumentiranja potreba poslovnih korisnika kako bi se zadovoljili ciljevi projekta. Zahtjeve treba dovoljno detaljno iskazati, analizirati i zabilježiti kako bi se efikasno upravljalo projektom te u konačnici u što kraćem vremenu i uz što manje troškove ostvario cilj i svrha projekta. Dijelovi dokumentacije o zahtjevima mogu uključivati: funkcionalne (npr. opis poslovnih procesa) i nefunkcionalne zahtjeve (razina usluge, učinkovitosti, sigurnosti, zaštita, usklađenost, mogućnost davanja podrške), zahtjeve



kvalitete, kriterije prihvaćanja, zahtjeve za davanje podrške i obuke. Zahtjevi postaju osnova za izradu WBS-a (work breakdown structure) i pregleda projekta.

Procjene troškova temelje se na informacijama poznatima u određenom vremenskom trenutku. One uključuju identificiranje i uzimanje u obzir mogućih troškova kako bi se započeo i završio projekt. Procjene troškova obično se izražavaju u hrvatskim kunama, premda se u nekim slučajevima koriste druge mjerne jedinice, npr. radni sati ili radni dani.

Točnost projektne procjene troškova povećat će se kako se napreduje kroz životni ciklus projekta. Na primjer, neki projekt u fazi iniciranja može imati procjenu troškova u rasponu  $\pm 20\text{--}30\%$ . Kasnije u projektu, kako se doznaje više informacija, procjene se mogu približiti rasponu od  $\pm 10\%$ . Troškovi se procjenjuju za sve resurse koji se obračunavaju na projektu. To uključuje, ali nije ograničeno na rad, materijale, opremu, informacijsku tehnologiju, usluge, reprezentaciju.

Određivanje budžeta predstavlja proces objedinjavanja procijenjenih troškova pojedinačnih aktivnosti ili radnih paketa kako bi se ustanovio odobreni temeljni troškovnik.

Razina radnog paketa je isporuka ili komponenta projektnog posla na najnižoj razini svake grane WBS-a. To je točka na kojoj se trošak i trajanje aktivnosti rada mogu pouzdano procijeniti i njima se može pouzdano upravljati. Paket posla uključuje planirane aktivnosti i kontrolne točke potrebne da se završi isporuka radnoga paketa ili komponenta projektnoga posla.

Kontrolna točka najčešće predstavlja isporuku radnih paketa. To je planirani događaj koji označava završetak glavnih isporučenih ili skup povezanih rezultata projekta. Točka u WBS-u koja označava da je planirani radni paket (skup planiranih aktivnosti) završen, a služi za kontrolu statusa projekta.

Izrada WBS-a je proces daljnje podjele projektnih isporuka i projektnog rada na manje cjeline kojima je lakše upravljati. Struktura raščlambe rada (work breakdown structure=WBS) hijerarhijsko je razlaganje rada koji treba izvršiti projektni tim kako bi postigao projektne ciljeve i stvorio potrebne isporuke. Ista se evidentira u planu projekta na MS Project serveru. WBS izrađuje voditelj projekta na osnovu prikupljenih zahtjeva, odrađenih radionica i intervjua, a sastoji se od aktivnosti, radnih paketa i kontrolnih točaka.

Aktivnost je najniža razina napora u projektu. To je skup specifičnih radnji koje treba provesti kako bi se izradile projektne isporuke. Obično ima očekivano trajanje, očekivani financijski trošak i očekivani utrošak resursa. Aktivnosti se mogu podijeliti na zadatke. Zadatak je naziv za posao koji nije uključen u WBS, ali koji bi pojedinci odgovorni za njegovo obavljanje mogli dalje raščlaniti.

Lista otvorenih pitanja pisani je dokument koji pomaže nadzirati tko je odgovoran za razrješavanje specifičnih otvorenih pitanja prema ciljanom datumu.

Obuhvat je pojam koji se koristi za opis cjelovitosti posla i sveukupnih granica projekta. On uključuje glavne isporuke i njihove rokove, izradu WBS-a organizacijske jedinice koje su uključene u projekt, budžet projekta, unutarnje i vanjske resurse.

Odluke donesene na sjednici Uprave Banke o pokretanju projekta kao i zatvaranju istog zajedno sa svim priložima distribuira Uprava sukladno naputcima na prijedlogu odluke organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima i arhivira u Upravi Banke i organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.

#### *4.1.2. Organizacija projekta*

Banka, po svojoj organizacijskoj strukturi, spada u skup matričnih organizacija, u kojima voditelj projekta dijeli ovlasti s funkcijskim menadžerima. Funkcijski menadžeri, za sudjelovanje na projektu nominiraju članove svoje organizacijske jedinice ili osobno preuzimaju odgovornost za projektne zadatke. Nominirane osobe postaju članovi projektnog tima i preuzimaju prateće odgovornosti na projektu.

Ovisno o opsegu projekta, projektni tim moguće je podijeliti u manje timove i to:

- Poslovni tim koji uključuje poslovne organizacijske jedinice,
- Razvojni tim koji uključuje organizacijske jedinice vezane uz sistemsku arhitekturu i tehničku infrastrukturu.

Voditelj projekta zajedno s voditeljima projektnih timova čini uži projektni tim.

Organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima je administrativni centar za implementaciju projekta.

#### Uloge:

- Administrativna uloga – dokumentacijski centar za sve projekte, uspostavlja informacijski sustav za sve projekte, redovito mjesečno i prema potrebi prikuplja izvještaje voditelja projekata o tijeku i statusu projekta.
- Savjetodavna uloga – definira i implementira standarde upravljanja projektima i sudjeluje u edukaciji svih zaposlenika uključenih u projekt.
- Kontrolna uloga – kontrolira provođenje zadanih standarda upravljanja projektima.
- Izvještajna uloga – kontrolira i izvještava Odbor za upravljanje operativnim rizikom o statusu svih projekata Banke.
- Izrada godišnjeg plana projekata i prezentacija istog Odboru za upravljanje operativnim rizikom.
- Pomoć inicijatoru, sponzoru i voditelju projekta u aktivnostima od iniciranja do zatvaranja projekta.
- Sudjelovanje na sastancima Upravljačkog odbora projekta, a po potrebi i sazivanje istih.

#### Odgovornosti:

- Primjena načela upravljanja projektima.
- Razvoj, implementacija i nadzor primjene pravilnika o upravljanju projektima.
- Vođenje evidencije projekata i projektne dokumentacije u elektronskom i papirnatom obliku.
- Praćenje odstupanja od planiranih veličina projekta poput financijskih i vremenskih; redovito mjesečno izvještavanje Odbora za upravljanje operativnim rizikom, te prema potrebi i Upravu Banke o tijeku statusa projekata, portfelja projekata.
- Praćenje kvalitete izvještaja i izvještavanje Odbora za upravljanje operativnim rizikom o istima.

## Organizacijska jedinica zadužena za unutarnju reviziju

### Uloga:

- Kao kontrolna funkcija ova organizacijska jedinica provodi periodičke revizije projekata s ciljem utvrđivanja usklađenosti sa zakonskim okvirom, ocjenjivanja procesa upravljanja projektima i ocjenjivanja adekvatnosti unutarnjih kontrola u procesu.

## Organizacijska jedinica zadužena za korporativnu sigurnost

### Uloga:

- Kao glavni nositelj aktivnosti kontrole pridržavanja/provođenja politike iz domene korporativne sigurnosti, već u fazi iniciranja projekta daje mišljenje s aspekta sigurnosti informacijskog sustava, ljudi i imovine Banke, a po potrebi i sudjeluje u projektima.

## Inicijator projekta

Predstavlja osobu koja ima interes u realizaciji projekta. To mogu biti direktori organizacijskih jedinica ili članovi Uprave Banke.

Inicijator projekta može biti i sponzor projekta.

### Uloga:

- Prezentiranje inicijalne ideje o projektu.
- Predlaganje vremenskog okvira trajanja projekta.
- Procjenjivanje potrebnih proračunskih sredstava.
- Predlaganje ključnih faza projekta.
- Predlaganje sponzora projekta.
- Predlaganje voditelja projekta.

- U suradnji s organizacijskom jedinicom zaduženom za organizaciju i upravljanje projektima inicira pokretanje projekta prema Odboru za upravljanje operativnim rizikom.

Odgovornosti:

- Postavljanje cilja i određenje svrhe projekta.
- Izrada grube analize isplativosti projekta.

Sponzor projekta

Sponzor projekta može biti nadležni direktor organizacijske jedinice Banke ili član Uprave Banke.

Ukoliko je originalni sponzor član Uprave Banke i nije u mogućnosti obavljati funkciju aktivnog sponzora potrebnu za projekt, u tom slučaju on će preuzeti ulogu izvršnog sponzora i delegirati detalje operativnom sponzoru projekta.

Uloga:

- Najviša instanca nadgledanja i donošenja odluka vezanih uz projekt po vlastitom nahođenju i na osnovu prijedloga smjernica/zaključaka koje daje Upravljački odbor projekta.
- Sponzor je ujedno i predsjednik Upravljačkog odbora projekta.
- U suradnji s voditeljem projekta izrada detaljne analize isplativosti projekta.
- U suradnji s voditeljem projekta utvrđivanje vremenski okvir trajanja projekta i potrebnih proračunskih sredstava.
- U suradnji s organizacijskom jedinicom za organizaciju i upravljanje projektima predlaganje pokretanje projekta.
- Sazivanje i predsjedanje sastancima Upravljačkog odbora projekta.
- Iniciranje promjena za koje je potrebna odluka Uprave Banke.
- Osiguravanje rješavanja problema i rizika.

- Nadziranje rada voditelja projekta na projektu i pružanje podrške voditelju projekta.
- U suradnji s voditeljem projekta predlaganje redovitog, kao i prijevremenog zatvaranja projekta, ukoliko je isto potrebno.

#### Odgovornosti:

- Odgovoran je za uspješnost projekta.
- Osiguravanje financijskih sredstava za provedbu projekta.
- Osiguravanje sveukupne raspoloživosti ljudskih resursa neophodnih za provedbu projekta.
- Pružanje pravodobne informacije voditelju projekta o relevantnim promjenama okruženja u kojem se projekt provodi, odnosno okruženja na koje se projekt odnosi.
- Donošenje odluka o prioritetnim aktivnostima između projekata unutar programa, a u skladu sa strategijom Banke.

#### Upravljački odbor

Upravljački odbor čine sponzor projekta i nadležni direktori onih organizacijskih jedinica koje sudjeluju u realizaciji projekta te prema potrebi i njihovi nadležni članovi Uprave.

Smjernice i zaključci Upravljačkog odbora donose se na sastancima Upravljačkog odbora, a utvrđuju se zapisnikom sa sastanka Upravljačkog odbora.

#### Uloga:

- Donošenje zaključaka za provođenje projekta.
- Usuglašavanje promjena ciljeva, opsega, plana, proračuna i strukture projekta i donošenje zaključka o istom.
- Usuglašavanja o načinima rješavanja eskaliranih problema i metodama ublažavanja rizika za vrijeme trajanja projekta i donošenje zaključaka.

#### Odgovornosti:

- Nadzor odvijanja projekta i postavljanje prioriteta.

## Voditelj projekta

Predstavlja osobu zaduženu za uspješno izvođenje projekta odnosno za postizanje ciljeva projekta unutar zadanih okvira (vremenskih, proračunskih, opsega, kvalitete). Voditelj projekta ovlašten je upravljati projektnim aktivnostima, ljudskim resursima dodijeljenima projektu i planiranim troškovima projekta.

### Uloga:

- Izrađivanje detaljne analize isplativosti projekta u suradnji sa sponzorom projekta
- Utvrđivanje vremenskog okvira trajanja projekta i potrebna proračunska sredstva u suradnji sa sponzorom projekta
- Planiranje resursa potrebnih za provođenje projektnih aktivnosti u suradnji s voditeljima timova.
- Predlaganje pokretanja projekta u suradnji sa sponzorom projekta i organizacijskom jedinicom zaduženom za organizaciju i upravljanje projektima.
- Kreiranje i definiranje strukture projektne mape, pripremanje i arhiviranje projektne dokumentacije na mjestu predviđenom za arhiviranje projektne dokumentacije.
- Suradnja s voditeljem testiranja, kontrola tijeka testiranja i supotpisivanje prihvata rezultata testiranja (voditelj projekta, voditelj testiranja i korisnik).
- Motiviranje projektnog tima, rješavanje problema i nesuglasica u svakodnevnim projektnim aktivnostima.
- Proaktivno komuniciranje.
- Tijekom trajanja projekta bilježenje korisnih informacija za buduće projekte, koje po okončanju projekta dostavlja organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.
- Biti na dispoziciji osobi koja će preuzeti održavanje novog proizvoda ili usluge odnosno aplikacije.

Voditelj projekta odgovara sponzoru projekta, Upravljačkom odboru i organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.

Odgovornosti:

- Planiranje i vođenje projektnih aktivnosti.
- Odgovoran je za projektnu dokumentaciju tijekom izvođenja projekta.
- Provođenje projektnih ciljeva unutar zadanih okvira (vremenskih, proračunskih, opsega, kvalitete).
- Izrađivanje i ažuriranje plana projekta.
- Upravljanje obuhvatom projekta.
- Upravljanje i vođenje projektnog tima i suradnja s voditeljima timova.
- Upravljanje projektnim isporukama u skladu s planom projekta.
- Praćenje i nadzor troškova i proračuna projekta.
- Identificiranje, praćenje, upravljanje i rješavanje problema tijekom izvođenja projekta.
- Uspostavljanje komunikacije na projektu.
- Pružanje pravovremenih informacija potrebnih za kvalitetno provođenje projektnih aktivnostima članovima projektnog tima.
- Pružanje točnih i pravovremenih informacija o projektu sponzoru projekta, Upravljačkom odboru projekta, organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima i nadležnom direktoru te periodičko izvještavanje o statusu projekta.
- Odgovoran je za kvalitetu projektnih isporuka.
- Odgovoran je za kontrolu prelaska iz jedne projektne faze u drugu.

Voditelj projektnog tima

Uloga:



- Kod složenijih projekata u kojima je potrebno sudjelovanje više projektnih timova, pored voditelja projekta, sponzor može imenovati i voditelje projektnih timova.

#### Odgovornosti:

- Raspodjela radnih aktivnosti projekta na pojedinačne članove projektnog tima.
- Pripremanje i vođenje projektnih aktivnosti vlastite organizacijske jedinice/projektnog tima, u suradnji s voditeljem projekta.
- Pripremanje i arhiviranje projektne dokumentacije vezane uz organizacijsku jedinicu/projektni tim na mjestu predviđenom za arhiviranje projektne dokumentacije.
- Planiranje resursa projektnog tima potrebnih za provođenje projekta, u suradnji s voditeljem projekta.
- Rješavanje problema u svakodnevnim aktivnostima projektnog tima.
- Pružanje pravovremenih informacija voditelju projekta o statusu zadatka projektnog tima te prepoznatim problemima i rizicima na istim.
- Organiziranje i vođenje projektnog tima.
- Osiguravanje provođenja projektnih ciljeva unutar zadanih okvira (vremenskih, proračunskih, opsega, kvalitete).
- Odgovoran je za kvalitetu projektnih isporuka.
- Voditelj projektnog tima odgovara voditelju projekta za aktivnosti projektnog tima.

#### Projektni tim

Projektni tim sastavljen je od voditelja projekta, voditelja projektnih timova (ukoliko su uključeni u planu projekta) i skupine zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica Banke koji su izravno uključeni u aktivnosti upravljanja projektom.

Članovi projektnog tima privremeno su angažirani na pripremi i realizaciji projekta, a izabiru se na osnovu kompetencije, sposobnosti i raspoloživosti svakog pojedinog zaposlenika.

Za potrebe provedbe projekta, Banka može angažirati i ljudske resurse izvan sustava Banke.

Svaki član projektnog tima odgovoran je za kvalitetno i pravovremeno izvršavanje projektnih zadataka

Član projektnog tima

Uloga:

- Doprinosi provođenju projekta ispunjavanjem dodijeljenih radnih zadataka.

Odgovornosti:

- Izvršavanje dodijeljenih radnih zadataka kvalitetno i na vrijeme.
- Pravovremeno obavješćavanje nadležnih osoba na projektu (voditelja projektnog tima i voditelja projekta) i svim prepoznatim problemima ili rizicima pri izvršavanju radnih zadataka na projektu.
- Komuniciranje s ostalim članovima projektnog tima i cijelom projektnom organizacijom.
- Za svoj rad u projektu odgovara voditelju projekta, odnosno voditelju projektnog tima.

### *Komunikacija u projektu*

Voditelj projekta odgovoran je za uspostavu i kvalitetu komunikacije na projektu.

Upravljački odbor sastaje se najmanje kvartalno, a po potrebi i češće, u vremenskim razmacima koje utvrđuje sponzor projekta. Na sastancima Upravljačkog odbora voditelj projekta eskalira probleme koji su nastali tijekom izvođenja projekta.

Putem pisanih izvještaja voditelj projekta redovito izvještava organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima o statusu projekta. Na temelju dobivenih izvještaja o statusu projekta organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima izrađuje za Odbor izvještaj o statusu svih projekata Banke.

Prema potrebi ili vlastitoj procjeni, voditelj projekta može komunicirati sa sponzorom projekta i Upravljačkim odborom projekta i izvan dogovorenih termina, pismeno ili usmeno,

uz obavezu uključivanja direktora organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima u svu komunikaciju.

Voditelj projekta dužan je osigurati vođenje zapisnika sa održanih sastanaka.

Voditelj projekta u svakodnevnoj je komunikaciji s projektnim timom, posredstvom voditelja projektnog tima.

Zbog objektivnih potreba projekta, voditelj projekta može direktno komunicirati s članovima projektnog tima, ali pri tome voditelj projektnog tima treba biti upoznat sa svim detaljima komunikacije.

Ukoliko projekt nema voditelja projektnog tima, voditelj projekta komunicira s članovima projektnog tima direktno.

Izveštaj o statusu svojih aktivnosti član projektnog tima dostavlja voditelju projektnog tima prema dinamici i obliku koji utvrđuje voditelj projektnog tima.

Ako projekt nema voditelja projektnog tima, član projektnog tima izvještaj o statusu svojih aktivnosti dostavlja voditelju projekta prema dinamici i obliku koji utvrđuje voditelj projekta.

Voditelj projekta dužan je organizirati i operativne projektne sastanke s voditeljima projektnih timova radi provjere statusa odrađenih aktivnosti, praćenja izvršenja tekućih aktivnosti i utvrđivanja planova aktivnosti za naredni period. Sastanke je dobro dijeliti na manje operativne sastanke sa specijaliziranim skupinama u cilju što manje potrošnje vremena svih sudionika.

Voditelj projekta dužan je osigurati vođenje zapisnika sa sastanka sa održanih sastanaka.

Ukoliko voditelj projekta ne uspijeva dobiti informaciju o statusu pojedinog zadatka dulje od jednog radnog dana, dužan je eskalirati situaciju sponzoru projekta i nadležnim direktorima organizacijskih jedinica.

Vanjski voditelj projektnog tima treba biti u redovitoj komunikaciji s voditeljem projekta Banke.

Izvešće o statusu projektnih aktivnosti vanjski voditelj projektnog tima dostavlja voditelju projekta prema dogovoru. Uobičajeno, način izvještavanja je kroz dvotjedni eksterni izvještaj o statusu, uz moguća dodatna pojašnjenja putem elektronske pošte ili telefonski.

Dinamika, termini i mjesta održavanja operativnih projektnih sastanaka s voditeljem ili članovima projektnog tima Banke definiraju se ovisno o potrebama projekta i u dogovoru s voditeljem projekta.

#### *4.1.3. Faze upravljanja projektom*

Proces i aktivnosti unutar svakog projekta mogu se podijeliti u pet osnovnih faza:

1. Iniciranje projekta
2. Planiranje i pokretanje projekta
3. Izvođenje projekta
4. Mirovanje projekta
5. Zatvaranje projekta

#### ***Iniciranje projekta***

Faza iniciranja projekta je predprojektna faza.

Inicijativu odnosno ideju za pokretanje projekta predlaže inicijator projekta tijekom procesa utvrđivanja plana projekata za narednu poslovnu godinu ili u tijeku poslovne godine, ukoliko se javi potreba za pokretanjem određenog projekta, bilo da se radi o poslovnim ili regulatornim zahtjevima.

Kada nastupi potreba za pokretanje projekta, inicijator projekta dužan je definirati svrhu i cilj projekta, osnovne faze projekta, okvirno vrijeme trajanja, grubu procjenu troškova, potreban broj organizacijskih jedinica koje će sudjelovati u projektu, predložiti budućeg voditelja i sponzora projekta, definirati popis predprojektne aktivnosti (poput snimke postojećeg stanja i utvrđivanja potrebnih izmjena, istraživanje tržišta, prikupljanje ponuda dobavljača, analiza troškova i koristi, izrada plana projekta i slično). U cilju prikupljanja potrebnih informacija o projektu, inicijator projekta u suradnji s organizacijskom jedinicom zaduženom za organizaciju i upravljanje projektima organizira intervjue s ostalim zainteresiranim organizacijskim jedinicama Banke.

Nakon što su prikupljene sve potrebne informacije za izradu prijedloga predprojektnih aktivnosti, inicijator projekta isti dostavlja organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.

Organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima je dužna voditi evidenciju svih zaprimljenih prijedloga predprojektnih aktivnosti koje naknadno pohranjuje.

Nakon podnošenja prijedloga predprojektnih aktivnosti, inicijator projekta i direktor organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima isti prezentiraju Odboru. Na temelju prezentiranih prijedloga predprojektnih aktivnosti, a sukladno strategiji Banke, Odbor može donijeti odluku o pokretanju predprojektnih aktivnosti ili zaključak o odgodi ili zaustavljanju daljnjih aktivnosti.

Kada je Odbor donio odluku o pokretanju predprojektnih aktivnosti, inicijator projekta i predloženi voditelj projekta provode predprojektne aktivnosti sukladno odobrenom prijedlogu predprojektnih aktivnosti i o istome jednom mjesečno izvještavaju organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima putem elektronske pošte.

Ukoliko je Odbor donio zaključak o zaustavljanju daljnjih aktivnosti oko pokretanja projekta, organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima je dužna evidentirati status inicijative u elektronskoj formi te pohraniti dokumentaciju u arhivu.

Svi izdaci nastali u ovoj fazi životnog ciklusa projekta terete organizacijsku jedinicu inicijatora projekta.

### ***Planiranje i pokretanje projekta***

Ukoliko je Odbor donio Odluku o pokretanju predprojektnih aktivnosti u cilju krajnjeg pokretanja projekta, predloženi voditelj i sponzor projekta postavljaju inicijalnu verziju plana projekta (izrada WBS-a na MS Project serveru). Plan projekta temelj je za izradu pregleda projekta.

Za što ažurniju i detaljniju izradu WBS-a i pregleda projekta potrebno je prikupiti zahtjeve poslovnih korisnika. Zahtjevi se prikupljaju putem radionica.

Nakon izrade plana projekta i pregleda projekta predloženi voditelj projekta navedenu dokumentaciju potpisuje i dostavlja organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima koja utvrđuje ispravnost zaprimljene dokumentacije. Ukoliko je dokumentaciju potrebno ispraviti odnosno nadopuniti, dokumentacija se vraća predloženom voditelju projekta koji, ukoliko je potrebno u suradnji s organizacijskom jedinicom zaduženom za organizaciju i upravljanje projektima, radi izmjene i/ili dopune dokumentacije istu dopunjava odnosno ispravlja. Na temelju ispravno popunjene dokumentacije organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima dodjeljuje registarski broj projekta te priprema prijedlog odluke za pokretanje projekta koji će biti prezentiran na sjednici Uprave Banke od strane organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima, predloženog voditelja i sponzora projekta.

Uprava Banke prijedlog odluke za pokretanje projekta može prihvatiti, tražiti izmjene i/ili dopune ili odbiti.

Ukoliko Uprava zatraži izmjene i/ili dopune projektne dokumentacije ista se vraća na doradu organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima i predloženom voditelju projekta te se nakon izmjena i/ili dopuna ponovno prosljeđuje na sjednicu Uprave.

Ako je prijedlog odluke za pokretanje projekta odbijen, organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima je dužna evidentirati status inicijative u elektronskoj formi te pohraniti dokumentaciju u svoju arhivu.

Ukoliko je prijedlog odluke za pokretanje projekta prihvaćen, Uprava donosi odluku o pokretanju projekta.

Donošenjem odluke o pokretanju projekta službeno se odobrava početak projekta u zadanom vremenu, opsegu i budžetu te se imenuju sponzor projekta, voditelj projekta, voditelji timova i članovi Upravljačkog odbora projekta.

Članove projektnog tima predlažu rukovoditelji organizacijskih jedinica koje su uključene u projekt u suradnji s predloženim voditeljem projekta u fazi izrade plana projekta i pregleda projekta, a imenuje ih Uprava donošenjem odluke o pokretanju projekta.

### ***Izvođenje projekta***

Faza izvođenja projekta sastoji se od procesa koji se provode kako bi se izvršili projektni zadatci i aktivnosti definirani planom projekta, a u svrhu postizanja krajnjeg cilja projekta.

Voditelj projekta dužan je osigurati vođenje zapisnika sa sastanka koji distribuira svim sudionicima sastanka te ostalim zainteresiranim stranama na projektu, prema potrebi.

Za izvršene zadatke, ukoliko je iste obavio vanjski resurs, ispostavljene fakture potrebno je platiti.

Tijekom faze izvođenja za kontrolu odvijanja projekta prema planu, voditelj projekta koristi plan projekta. Isti se mora ažurirati sukladno statusu projektnih aktivnosti i isporuka (kontrolnih točaka) te revidirati u slučaju izmjene obuhvata projekta ukoliko se ista odnosi na plan projekta.

### ***Izveštavanje na projektu***

Tijekom izvođenja projekta voditelj projekta dužan je pravovremeno izraditi i dostaviti organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima izvještaj o statusu projekta. Izvještaj se podnosi jednom mjesečno (prvi tjedan u mjesecu za prethodno razdoblje) ili u vremenskim razmacima koje odredi organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima.

Tijekom izvođenja projekta voditelj projekta dužan je također pravovremeno ažurirati plan projekta.

Na osnovu zaprimljenih izvještaja organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima izvještava o statusu svih projekata na redovnim sjednicama Odbora.

### ***Upravljanje obuhvatom projekta***

Tijekom izvođenja projekta voditelj projekta dužan je upravljati obuhvatom projekta.

Ukoliko dođe do izmjene inicijalnog plana projekta, voditelj projekta dužan je o tome pravovremeno obavijestiti sponzora projekta i organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima. Izmjene može zatražiti bilo koja zainteresirana strana uključena u projekt. Mogu se inicirati usmeno, ali da bi bile pravovaljane kao takve, moraju biti zabilježene u elektronskom obliku na MS Project serveru. Voditelj projekta podnosi

Upravljačkom odboru projekta zahtjev za izmjenu obuhvata i revidira plan projekta (na MS Project serveru).

Ukoliko tijekom faze izvođenja projekta dođe do promjene ili dodavanja novih članova u projektni tim, isti se pravovremeno evidentiraju u planu projekta, a za odobrenje izmjene nije potrebna odluka Uprave, već zaključak Upravljačkog odbora projekta o izmjeni obuhvata projekta.

Upravljački odbor donosi zaključak o prihvaćanju, modificiranju ili neprihvaćanju zahtjeva za izmjenu obuhvata. Zaključci se donose na sastancima Upravljačkog odbora, a dokumentiraju se zapisnikom sa sastanka te komuniciraju (putem elektronske pošte) prema zainteresiranim stranama i članovima Upravljačkog odbora u svrhu informiranja i poduzimanja daljnjih radnji.

Ukoliko se neki zahtjev za izmjenu obuhvata smatra izvedivim ili opravdanim, ali je izvan obuhvata projekta, njegovo odobrenje zahtijeva izmjenu pregleda projekta i plana projekta (WBS). Spomenuta izmjena odnosi se na sljedeće moguće izmjene:

- krajnji rok završetka projekta,
- ukupno planirani budžet projekta,
- kontrolne točke (izbacivanje ili dodavanje),
- voditelj projekta,
- sponzor projekta,
- voditelj projektnog tima i
- članovi Upravljačkog odbora.

Ukoliko dođe do gore spomenutih izmjena, a Upravljački odbor je iste odobrio, organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima na osnovu prikupljene dokumentacije (zahtjev za izmjenu obuhvata, revidirani pregled projekta i zapisnik sa sastanka) sastavlja prijedlog odluke o izmjeni obuhvata projekta koji zajedno s voditeljem projekta prezentira na sjednici Uprave.



Ukoliko zahtjev za izmjenu obuhvata Upravljački odbor ne smatra izvedivim ili opravdanim, isti će se odbiti ili poslati voditelju projekta zbog daljnjih pojašnjenja.

Status svih izmjena, odobrenih ili ne, pohranjuje se u arhivi organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima.

Izmjene inicijalnog plana projekta (WBS) i pregleda projekta trebaju prikazivati samo izmjene od dana prihvatanja zahtjeva za izmjenu obuhvata pa nadalje.

Na sjednici Uprave prijedlog odluke o izmjenama može biti prihvaćen, modificiran ili odbijen.

Donesenu odluku Uprave o prihvatanju predloženih izmjena potrebno je distribuirati sukladno naputku na prijedlogu odluke o izmjenama obuhvata zajedno s prijedlogom i ostalim priloženim dokumentima.

Ukoliko Uprava zatraži dopunu prijedloga i zahtjeva za izmjenu obuhvata, voditelj projekta dužan je ispraviti zahtjev na osnovu kojeg će organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima modificirati prijedlog odluke.

Ukoliko Uprava ne prihvati prijedlog odluke o izmjeni obuhvata projekta isti mora biti arhiviran

### *Upravljanje troškovima projekta*

Tijekom izvođenja projekta voditelj projekta dužan je upravljati troškovima projekta. Upravljanje troškovima projekta uključuje procese koji su potrebni kako bi se procjenjivalo, budžetiralo i kontroliralo troškove tako da se projekt može završiti unutar odobrenog budžeta. Upravljanje troškovima projekta uključuje:

- Procjenjivanje troškova,
- Određivanje budžeta i
- Kontrolu troškova.

Osobe ovlaštene za kontrolu i odobravanje nabave roba i usluga na teret projekta u obvezi su potpisati zaprimljene fakture.

Voditelj projekta odgovoran je potpisati pod kontrolu svaku fakturu zaprimljenu za ispostavljenu uslugu, rezultat ili proizvod koji tereti trošak projekta kao i račune nastale kao trošak reprezentacije (ukoliko su planirani). Fature supotpisuje nadležni direktor voditelja projekta. Potpisane fakture dostavljaju se organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima na kontrolu. Nakon što ona utvrdi da je zaprimljeni račun u skladu s narudžbom ili ugovorom te planiranim budžetom, iste prosljeđuje na odobrenje organizacijskoj jedinici nadležnoj za provođenje postupka nabave.

Na zaprimljene fakture za ispostavljene usluge koji su nastali tijekom trajanja projekta potrebno je naznačiti registarski broj projekta. Iznos faktura ispostavljenih tijekom projekta evidentirat će se naknadno i arhivirati.

Kumulativan iznos svih izdataka biti će naveden u izvještaju o završetku projekta.

#### *Kontrola troškova*

Kontrola troškova proces je nadzora statusa projekta radi ažuriranja projektnog budžeta. Ažuriranje budžeta uključuje bilježenje stvarnih troškova ostvarenih na dan. Nadzor nad plaćenim fakturama provode voditelj projekta i organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima čime se omogućava projektu da ostane unutar granica odobrenih novčanih sredstava. Bilo koje povećanje ukupno odobrenog budžeta može se odobriti samo u procesu izmjene obuhvata projekta.

Organizacijska jedinica zadužena za upravljanje financijama će u vremenskim razmacima koje odredi organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima dostaviti izvještaj o troškovima i realizaciji svih projekata voditelju projekta i organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.

#### *Nadzor projekta*

Voditelj projekta dužan je tijekom cijelog projekta imati uvid i pregled nad svim dijelovima projekta i projektnim aktivnostima. Primarno sredstvo za praćenje statusa projekta je aktualni plan projekta. Projektna dokumentacija u koju se bilježi nadzor projekta je izvještaj o statusu projekta.

Organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima putem sastanaka Upravljačkog odbora i izvještaja voditelja projekta o statusu projekta kontrolira da li se projekt izvodi u skladu s planiranim i odobrenim veličinama. U slučaju odstupanja, o problemu obavještava sponzora projekta i Upravljački odbor projekta.

### *Produkcija*

Ukoliko se tijekom projekta za dio nabavljene imovine utvrdi da je stavljena u produkciju/upotrebu, voditelj projekta dužan je o istome obavijestiti organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima, te u suradnji s nadležnom organizacijskom jedinicom za nabavu izraditi dva primjerka dokumenta izjava o primopredaji/instalaciji/puštanju u produkciju. Jedan primjerak spomenute izjave proslijeđuje se organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima, a drugi organizacijskoj jedinici za upravljanje financijama.

### *Mirovanje projekta*

Ukoliko tijekom faze izvođenja projekta nastupe okolnosti koje u potpunosti onemogućavaju nastavak izvođenja dijela projekta ili projekta u cijelosti voditelj projekta dužan je o tome pravovremeno obavijestiti Upravljački odbor projekta i organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima. Voditelj projekta podnosi Upravljačkom odboru projekta zahtjev za nastavak/mirovanje projekta i izvještaj o statusu projekta.

Organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima na osnovu prikupljene dokumentacije (zahtjev za nastavak/mirovanje projekta, izvještaj o statusu projekta i zapisnik sa sastanka) sastavlja prijedlog odluke o stavljanju projekta u fazu mirovanja koji zajedno s voditeljem projekta prezentira na sjednici Uprave koja donosi konačnu odluku o stavljanju projekta u fazu mirovanja.

Iniciranjem faze mirovanja projekta svi članovi projektnog tima oslobađaju se projektnih aktivnosti dodijeljenih im planom projekta.

Voditelj projekta dužan je pratiti okolnosti koje su zaustavile izvođenje projekta te, ukoliko je moguće uz suradnju sa sponzorom projekta, osigurati uvjete za nastavak izvođenja projekta.

U trenutku kada se stvore uvjeti za nastavak faze izvođenja projekta voditelj projekta dužan je o tome pravovremeno obavijestiti organizacijsku jedinicu zaduženu za organizaciju i upravljanje projektima te podnijeti Upravljačkom odboru projekta zahtjev za nastavak/mirovanje projekta i revidirani plan projekta.

Organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima na osnovu prikupljene dokumentacije (zahtjev za nastavak/mirovanje projekta, pregled projekta, izvještaj o statusu projekta i zapisnik sa sastanka) sastavlja prijedlog odluke o nastavku projekta koji zajedno s voditeljem projekta prezentira na sjednici Uprave koja donosi konačnu odluku o nastavku projekta.

### ***Zatvaranje projekta***

Ova faza predstavlja priliku da se projekt završi na strukturirani način i time zatvori projekt prema krajnjem korisniku.

Voditelj projekta dostavlja organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima i Upravljačkom odboru izvještaj o završetku projekta i izjavu o prihvatanju i izjavu o primopredaji/instalaciji/puštanju u produkciju.

Zaprimljeni izvještaj organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima zajedno sa sponzorom projekta prezentira Odboru te podnosi Upravi prijedlog odluke o zatvaranju projekta, zajedno s izvještajem o završetku projekta i izjavom o prihvatanju.

Nakon zatvaranja projekta odgovornost za predmet projekta prelazi s voditelja projekta na sponzora projekta, tj. osobu koju sponzor odredi za održavanje novog proizvoda ili usluge, te na informatičku organizacijsku jedinicu ukoliko je predmet projekta bila implementacija nove aplikacije ili izmjena postojeće. Voditelj projekta treba biti na dispoziciji osobi koja će preuzeti održavanje novog proizvoda ili usluge, tj. aplikacije.

#### *4.1.4. Projektna dokumentacija*

Projektne dokumentaciju voditelj projekta i organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima pohranjuju u elektroničkom obliku na MS Project serveru Banke (mjesto namijenjeno pohrani projektne dokumentacije).

Originalnu projektne dokumentaciju u papirnatom obliku tijekom trajanja projekta voditelj projekta i organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima pohranjuju i čuvaju u zaključanim voodootpornim ormarima ili ladicama.

Originalni ugovori s vanjskim dobavljačem u papirnatom obliku pohranjuju se i čuvaju u Upravi Banke i organizacijskoj jedinici inicijatora u zaključanim voodootpornim ormarima ili ladicama.

Po završetku projekta, voditelj projekta dužan je predati organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima svu originalnu projektne dokumentaciju.

U nastavku se nalazi popis obvezne projektne dokumentacije:

#### *Prijedlog predprojektne aktivnosti*

Na početku trećeg kvartala tekuće godine za narednu poslovnu godinu organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima prikuplja prijedloge za uspostavu projekata i izrađuje godišnji plan projekata.

U prijedlogu predprojektne aktivnosti predlagatelj projekta prezentira ideju o pokretanju projekta.

Ukoliko se tijekom godine pojavi potreba za otvaranjem određenog projekta koji nije odobren u godišnjem planu projekata, sponzor projekta dužan je podnijeti organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima prijedlog predprojektne aktivnosti.

#### *Pregled projekta*

Pregled projekta je dokument koji voditelj projekta izrađuje u suradnji sa sponzorom projekta u fazi planiranja i pokretanja projekta i prilog je prijedlogu odluke o pokretanju projekta.

#### *Odluka Uprave banke o otvaranju projekta*

Akt koji donosi Uprava na prijedlog direktora organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima. Ovim aktom projekt se formalno pokreće.

### *Plan projekta*

Rezultat planiranja projekta jest plan projekta. Voditelj projekta planira opseg (što?), glavne rokove te izvedivost projekta u skladu s ostalim paralelnim projektima u Banci (kada?). Voditelji projektnih timova planiraju posao, nominiraju izvršitelje i vode računa o njihovoj ukupnoj raspoloživosti odnosno opterećenju (Tko? i Kako?). Voditelj projekta projekt vodi prema planu projekta pohranjenom na MS Project serveru.

### *Izvještaj o statusu projekta*

Izvještaj o statusu projekta prvenstveno služi za redovito izvještavanje organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima i sponzora projekta o napretku projekta te općem statusu po raznim aspektima (financijsko stanje, upotreba ljudskih resursa, rokovi izvršenja, otvorena pitanja, pregled postignuća i planova aktivnosti u sljedećem izvještajnom razdoblju). Ovi dokumenti mogu se smatrati krovnim dokumentima za nadgledanje i kontrolu projekta.

Izvještaj izrađuje voditelj projekta i podnosi ga organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima jednom mjesečno (prvi tjedan u mjesecu za prethodno razdoblje). Na temelju prikupljene dokumentacije utvrđuje se status svih projekata o čemu organizacijska jedinica zadužena za organizaciju i upravljanje projektima izvještava na redovitim sjednicama Odbora.

Ukoliko se tijekom izvođenja projekta pojave otvorena pitanja koja voditelj projekta ne može riješiti samostalno, ista je potrebno evidentirati na listu otvorenih pitanjakoja se, zajedno s izvještajem o statusu projekta, podnosi organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima.

### *Zahtjev za izmjenu obuhvata*

Obrazac za upis promjene obuhvata koristi se za upisivanje, prikazivanje, prioriziranje i ocjenu promjene obuhvata (povećanje troškova projekta, izmjena plana projekta, izmjena u broju resursa potrebnih za izvođenje projekta, rokovi i sl.). Svaki obrazac trebao bi prikazivati jednu specifičnu promjenu obuhvata. Treba osigurati dovoljno informacija za jednostavniju identifikaciju i praćenje promjena obuhvata. Zahtjev za izmjenu obuhvata voditelj projekta podnosi Upravljačkom odboru projekta i organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima. Sažetak svih otvorenih i zatvorenih zahtjeva za promjenu obuhvata

sadržan je u listi projektnih zadataka, koja služi voditelju projekata kako bi na jednom mjestu imao nadzor nad svim predmetima i promjenama obuhvata projekta koje mogu utjecati na projekt.

#### *Zapisnik sa sastanka*

Voditelj projekta dužan je osigurati vođenje zapisnika sa sastanaka za vrijeme izvođenja projekta. To je predložak za evidenciju delegiranih projektnih zadataka s rokovima i imenima nosilaca, odluka donesenih na sastanku, razmijenjeni informacija, prepoznatih rizika i problema na projektu.

#### *Specifikacija testnog slučaja*

Dokument koji ispunjava voditelj testiranja za svaki slučaj uporabe prilikom svih testiranja s ciljem otkrivanja grešaka na projektnim isporukama.

#### *Zahtjev za nastavak/mirovanje projekta*

Zahtjev koji voditelj projekta podnosi Upravljačkom odboru projekta i organizacijskoj jedinici zaduženoj za organizaciju i upravljanje projektima ukoliko tijekom faze izvođenja projekta nastupe okolnosti koje u potpunosti onemogućavaju nastavak izvođenja dijela projekta ili projekta u cijelosti na rok duži od jednog mjeseca. Zahtjev koji voditelj projekta podnosi Upravljačkom odboru projekta kada su osigurani uvjeti za nastavak izvođenja projekta.

#### *Izjava o primopredaji/instalaciji/puštanju u produkciju*

Dokument kojim se organizacijskoj jedinici za upravljanje financijama dostavlja informacija o imovini projekta koja se stavlja u produkciju/upotrebu prije završetaka projekta. Izjava o primopredaji/instalaciji/puštanju u produkciju izrađuje se u elektroničkom obliku i važeća je bez pečata i potpisa.

#### *Izjava o prihvatanju*

Dokument kojim se potvrđuje dovršenje i prihvatanje svih projektnih aktivnosti u njihovom punom opsegu i kvaliteti. Izjavu potpisuje krajnji korisnik projektne isporuke po uspješno završenom testiranju. Dokument je jedan od preduvjeta za odluku o formalnom zatvaranju

projekta te raspuštanju projektnog tima. Podnosi se zajedno sa izvještajem o završetku projekta.

#### *Izvještaj o završetku projekta*

Posljednji statusni izvještaj na projektu kojim se potvrđuje dovršenje svih projektnih aktivnosti u njihovom punom opsegu i izvješćuje o ukupnim troškovima projekta. Dokument je preduvjet za odluku o formalnom zatvaranju projekta te raspuštanju projektnog tima. Nakon zatvaranja projekta odgovornost za predmet projekta prelazi s voditelja projekta na sponzora projekta, tj. osobu koju sponzor odredi za održavanje novog proizvoda ili usluge, te na informatičku organizacijsku jedinicu ukoliko je predmet projekta bila implementacija nove aplikacije ili izmjena postojeće.

#### *Odluka Uprave Banke o zatvaranju projekta*

Akt koji donosi Uprava Banke na prijedlog direktora organizacijske jedinice zadužene za organizaciju i upravljanje projektima. Kratkim obrazloženjem potvrđuje se zadovoljenje svih poslovnih zahtjeva obuhvaćenih projektom te dovršenje svih projektnih aktivnosti, uključujući kompletno dokumentiranje projekta.

Na temelju iznesenog može se zaključiti da upravljanje projektima predstavlja multidisciplinarno područje koje obuhvaća organizacijsku strukturu banke, upravljanje informacijama i znanjem banke, upravljanje međuljudskim odnosima te znanje poslovnog upravljanja. Razlikuje se od upravljanja informacijama u svrhu razvoja novih proizvoda i usluga, što će se prikazati u daljnjem dijelu rada.

## **4.2. Upravljanje razvojem proizvoda**

Cijeli proces razvoja novih proizvoda iznimno je složen, zahtijeva visoku razinu informacijske sigurnosti i minimalne pogreške. Predstavlja vrlo zahtjevan menadžerski posao koji uključuje zadovoljavanje potreba klijenata i inovacije (Ennew, Waite, 2007.). S obzirom na kompleksnost procesa razvoja novih proizvoda definirana je procedura za upravljanje razvojem proizvoda koja olakšava cijeli proces i pravilno ga usmjerava. Procedurom se utvrđuje proces upravljanja razvojem proizvoda. Svaka organizacijska jedinica koja sudjeluje



u procesu upravljanja razvojem proizvoda u obvezi je, sukladno svojoj poslovnoj domeni, optimalno organizirati podršku navedenom procesu. Svaka organizacijska jedinica koja sudjeluje u poslovnom procesu u obvezi je sukladno proceduri donijeti radne upute te propisati i koristiti standardiziranu dokumentaciju.

Razlozi izrade procedure su:

- definiranje poslovnog procesa,
- korištenje standardizirane dokumentacije u poslovnom procesu,
- utvrđivanje međuorganizacijskih aktivnosti, odnosno nadležnosti i odgovornosti pojedinih organizacijskih jedinica koje sudjeluju u poslovnom procesu,
- uspostavljanje kvalitetne komunikacije i suradnje između organizacijskih jedinica Banke uključenih u poslovni proces,
- povećanje kvalitete poslovanja Banke.

Procedura se odnosi na sve organizacijske jedinice koje sudjeluju u procesu upravljanja razvojem proizvoda kao i na sve proizvode koje Banka razvija (standardne i nestandardne).

S obzirom na količinu informacija dostupnih samo na internetu, potrebno je znanje kako bi se identificirale ključne, relevantne informacije koje će pomoći u donošenju menadžerskih odluka (Sekaran, 2003.). Stoga je za potrebe prikupljanja podataka u svrhu razvoja novih proizvoda definirana i uputa za istraživanje tržišta koja detaljno daje uputstva zaposlenicima kako najbolje provesti istraživanje za potrebe razvoja. Svrha upute je definirati i opisati proces istraživanja i analize tržišta, a u cilju dobivanja pregledne slike situacije na tržištu, čime bi se omogućilo lakše donošenje poslovnih odluka. Ona se primjenjuje prilikom generiranja ideja, te prilikom modifikacije postojećih i razvoja novih proizvoda. Odnosi se na istraživanje i analizu tržišta, a namijenjena je zaduženim djelatnicima. Odgovornost za provođenje upute ima ovlašteni zaposlenik.

#### *4.2.1. Istraživanje i analiza tržišta*

Istraživanje i analiza tržišta podrazumijevaju sustavni, objektivni postupak dobivanja informacija koje koriste za odlučivanje u marketingu i razvoju proizvoda. Predstavlja

standardizirani postupak kojim se prikupljaju i analiziraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja.

Istraživanje i analiza tržišta uključuju sljedeće korake:

- definiranje problema i utvrđivanje ciljeva,
- određivanje izvora podataka i vrste istraživanja,
- faze istraživanja,
- određivanje metoda za prikupljanje podataka,
- prikupljanje podataka,
- SWOT analiza,
- analiza podataka, interpretacija rezultata i sastavljanje izvješća.

#### 4.2.1.1. Definiranje problema i utvrđivanje ciljeva

Definira se proizvod ili skupine proizvoda koji će se analizirati, te način na koji će se isto provoditi. Ciljevi istraživanja moraju odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Što se želi istražiti?
- Koji su sve činitelji problema?
- Jesu li to činitelji koji stvarno utječu na problem?
- Jesu li oni mjerljivi?
- Može li se na njih utjecati?
- Koliki je utjecaj pojedinačnih činitelja na problem?
- Postoji li međusobni utjecaj činitelja jednog na drugi?

#### 4.2.1.2. Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja

Ovisno o tome što se istražuje i analizira određuje se izvor podataka. Izvori mogu biti unutrašnji, od zaposlenika Banke ili vanjski, od konkurencije (web, telefonski upit, odlazak u poslovnice) ili drugih izvora kao što su npr. razni časopisi i novine, istraživačke agencije i drugo.

#### 4.2.1.3. Faze istraživanja

Istraživački proces uključuje sljedeće faze:

- definiranje cilja istraživanja,
- prikupljanje i vrednovanje sekundarnih podataka,
- dizajniranje primarnog istraživanja,
- prikupljanje primarnih podataka,
- obrada, analiza i interpretacija prikupljenih podataka,
- sastavljanje izvješća istraživanja.

#### 4.2.1.4. Određivanje metoda za prikupljanje podataka

Metode istraživanja su sljedeće:

- Izviđajna metoda – provodi se istraživanjem iskustava te provođenjem intervjua.
- Opisna metoda – stvari se evidentiraju i opisuju se činjenice.
- Uzročna metoda – istražuje se koliko promjena jedne varijable utječe na vrijednost druge.

#### 4.2.1.5. Prikupljanje podataka

Prilikom istraživanja, uz hrvatsko bankarsko tržište istražuju se i strana bankarska tržišta. Na hrvatskom tržištu pregledava se prvih deset najvećih banaka po aktivima, dok se od stranih bankarskih tržišta istražuju tržišta Europske Unije.

#### 4.2.1.6. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu trenutne situacije Banke na tržištu i analizu resursa Banke tzv. situacijsku analizu Banke. Ona se temelji na analiziranju snaga i slabosti Banke, te prilika i prijetnji iz okoline. Na osnovu SWOT analize Banka bolje razumije okolinu u kojoj posluje, te vlastite snage i slabosti.

Pozitivno		Negativno
Unutarnje	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
Vanjsko	<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>

Slika 15: Shema SWOT-a

Izvor: Izrada autorice

Neka od pitanja na koja je potrebno odgovoriti pri izradi SWOT-a:

#### Snage

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine da se Banka razlikuje od konkurencije?
- Zašto korisnici odabiru ovu Banku umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

#### Slabosti

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi Banka trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

#### Prilike

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javlja li se novi trendovi?
- Koje je nove prilike moguće predvidjeti za budućnosti?

#### Prijetnje

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj Banke?
- Postoje li promjene u potražnji korisnika, zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice, tehnologije) položaju Banke na tržištu?

#### 4.2.1.7. Analiza podataka, interpretacija rezultata i sastavljanje izvješća

Dobiveni podaci obrađuju se i slažu u tablice, a po potrebi i grafički prikazuju. Uspoređuju se ovisno o elementima koji su predmet zanimanja i sastavljaju se izvješća. Izvješća daju uvid u trenutnu situaciju na tržištu te prikazuju smjer modifikacije postojećih ili razvoja novih proizvoda Banke, kako bi se postigao najveći učinak.

#### *4.2.2. Tijek procesa upravljanja razvojem proizvoda*

Proizvod u širem smislu označava sve što se može ponuditi na tržištu da bi izazvalo pažnju, interes, stvorilo potrebu te rezultiralo korištenjem.

U užem smislu, proizvod je bankarski i/ili financijski posao i usluga, predmet ili kombinacija navedenog, sukladno Zakonu o kreditnim institucijama i drugim propisima koji reguliraju obavljanje bankarskih i financijskih usluga.

Pod terminom životni ciklus razvoja proizvoda podrazumijeva se:

- razvoj novog proizvoda,
- modifikacija postojećeg proizvoda i
- povlačenje proizvoda iz prodaje.

Novim proizvodom smatraju se bankarski i financijski proizvodi koji se u bitnome razlikuju od postojećih, standardiziranih proizvoda Banke ili su to postojeći proizvodi usmjereni na novi ciljni segment tržišta. Bitnim elementima proizvoda smatraju se instrumenti osiguranja, ročnost, kamata, naknada, primjene novih tehnologija u korištenju proizvoda, namjena i slično, a koji značajno mijenjaju karakteristike izvornog proizvoda.

Modifikacija proizvoda podrazumijeva promjenu jednog ili više postojećih i/ili dodavanje jednog ili više novih obilježja proizvoda. Pod poboljšanjem i modifikacijom/redizajnom proizvoda podrazumijeva se poboljšanje i modifikacija elemenata izvornog proizvoda kojima se značajno ne mijenjaju karakteristike izvornog proizvoda

Modifikaciju proizvoda može se podijeliti na:

- Funkcionalnu modifikaciju - podrazumijeva povećanje efikasnosti proizvoda optimizacijom procesa, jednostavnijom primjenom, sigurnijom upotrebom i slično.

- Kvalitativnu modifikaciju - podrazumijeva promjene kondicija proizvoda ovisno o ciljevima koji se žele ostvariti (povećati/smanjiti potražnju za proizvodom).
- Modifikaciju uvjetovanu regulatornim zahtjevima - podrazumijeva promjene proizvoda uvjetovane promjenama regulatornih i relevantnih propisa.

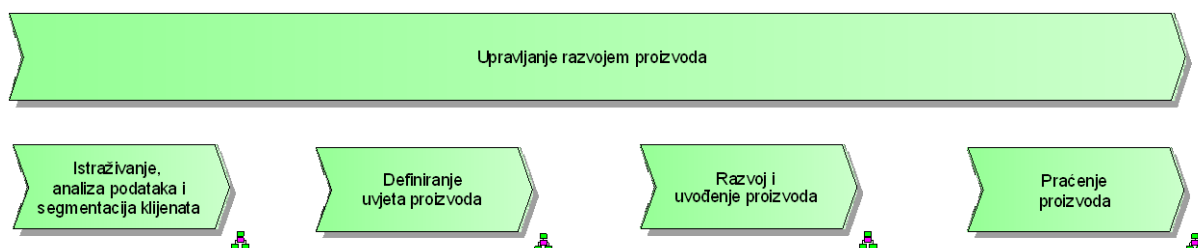
Razlozi koji utječu na odluku o razvoju proizvoda:

- poslovni ciljevi,
- postojeći proizvod je u fazi opadanja ili nestaje potreba za njim ili je nedovoljno konkurentan na tržištu,
- postojeći proizvod moguće je zamijeniti novim proizvodom veće konkurentnosti ili za kojim postoji ili se očekuje veća potreba klijenata,
- konkurencija je lansirala novi proizvod koji efikasnije zadovoljava potrebe korisnika;
- postojeći proizvod uz manje dorade može zadovolji druge namjene (segmentacijsko pozicioniranje),
- iskorištavanje sinergijskog efekta s postojećim proizvodima,
- unaprjeđenje profitabilnosti poslovanja,
- izgradnja imidža i
- regulatorno-pravni zahtjevi (izmjene propisa koje zahtijevaju određene izmjene postojećih ili zahtijevaju ili omogućavaju razvoj novih proizvoda).

Sudionici poslovnog procesa su sve organizacijske jedinice Banke.

Tijek procesa upravljanja razvojem proizvoda uključuje sljedeće korake:

- istraživanje, analiza podataka, segmentacija klijenata i selekcija prijedloga,
- upravljanje Bazom prijedloga,
- selekcija prijedloga za razvoj proizvoda,
- definiranje uvjeta proizvoda,
- razvoj i uvođenje proizvoda,
- praćenje proizvoda.



Slika 16: Tijek procesa upravljanja razvojem proizvoda u Banci

Izvor: Izrada autorice

#### 4.2.2.1. Istraživanje, analiza podataka, segmentacija klijenata i selekcija prijedloga

Zaduženi zaposlenici sustavno traže ideje za razvoj novih proizvoda ili modifikaciju postojećih kontinuirano provodeći:

- istraživanja i analize podataka (benchmarking, analize unutarnjih i vanjskih čimbenika - SWOT analiza) i
- segmentaciju klijenata.

##### Istraživanje i analiza podataka

Pri istraživanju i analizi podataka zaduženi zaposlenik koristi sljedeće izvore podataka:

- praćenje prodaje postojećih proizvoda Banke – rezultat analize može biti modifikacija proizvoda ili povlačenje proizvoda iz prodaje.
- interni izvori: zaposlenici Banke koji svoje prijedloge o modifikaciji postojećih ili razvoju novih proizvoda mogu dostaviti interno mail-om.
- eksterni izvori: analize anketa klijenata, analize reklamacija klijenata, prikupljene informacije o proizvodima konkurencije i slično.
- drugi izvori: podaci i informacije iz časopisa, glasila, seminara, istraživačkih agencija i drugo.

##### Segmentacija klijenata

Segmentacija je proces kojim se baza klijenata dijeli na segmente na temelju skupa sličnih potreba, navika i drugih karakteristika klijenata (dob, regionalna rasprostranjenost, vrsta proizvoda koje koriste, visini primanja i slično) kako bi ih se tretiralo na najprikladniji način.

Prepoznavanje zajedničkih potreba svakog segmenta omogućava da se za njih razvije specifični proizvod ili da se proizvodi nadgrade nekim dodatnim karakteristikama, pripremi marketinški program, optimiziraju kanali prodaje i podrške te odredi najprikladnija cijena proizvoda.

Zaduženi zaposlenik pomoću DWH (Data WareHouse) sustava skladišta podataka i poslovne inteligencije dobiva podatke kroz standardne izvještaje i to o:

- dobnoj strukturi klijenata po županiji (za stanovništvo),
- distribuciji proizvoda po vrsti, dobi klijenata te županijskoj pripadnosti (za stanovništvo),
- dobnoj struktura klijenata po priljevu na tekući račun (za stanovništvo),
- distribuciji proizvoda po vrsti klijenata te županijskoj pripadnosti (za gospodarstvo).

Ukoliko se prilikom segmentacije javi potreba za dodatnim podacima o pojedinom segmentu koji se ne nalaze u standardnim izvještajima, zaduženi zaposlenik priprema korisnički zahtjev za nestandardni izvještaj za dostavu traženih podataka koji podnosi sukladno važećim aktima.

#### 4.2.2.2. Upravljanje Bazom prijedloga

Prijedlog za razvoj ili povlačenje proizvoda iz prodaje može biti rezultat istraživanja i analize od strane zaposlenika Banke ili organizacijske jedinice.

Svi prijedlozi upisuju se u Bazu prijedloga od strane zaduženog zaposlenika i to kao poslovni ili regulatorni zahtjev jer razvoj proizvoda ili povlačenje proizvoda može biti potaknuto i regulatornim i poslovnim zahtjevima.

Ukoliko je prijedlog za razvoj proizvoda uvjetovan regulatornim zahtjevom upisuje se u Bazu prijedloga, ali ne prolazi selekciju prijedloga jer predstavlja prioritet u razvoju proizvoda.



<b>BAZA PRIJEDLOGA</b>						
Godina:						
Redni broj	Vrsta zahtjeva	Naziv prijedloga	Izvor prijedloga	Datum zaprimanja prijedloga	Napomena	Status prijedloga
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Slika 17: Baza prijedloga Banke

Izvor: Izrada autorice

#### 4.2.2.3. Selekcija prijedloga

Svi prikupljeni i evidentirani prijedlozi, neovisno o njihovom izvoru, prolaze kroz selekciju.

Selekcija prijedloga provodi se dva puta mjesečno ili češće ovisno o potrebi.

Proces selekcije provode zaduženi zaposlenici zajedno s nadležnim rukovoditeljem kroz upitnik čime se dolazi do odgovora na sljedeća pitanja:

- Hoće li proizvod zadovoljiti stvarne potrebe klijenata?
- Jesu li klijenti spremni prihvatiti novi proizvod (utvrditi ciljni segment)?
- Kako će prodaja novog proizvoda utjecati na postojeće proizvode?
- Procjena uspješnosti na tržištu/usporedba s postojećom linijom proizvoda?
- Radi li konkurencija na usavršavanju potencijalnih proizvoda?
- Hoće li novi proizvod imati strateške poteškoće u svom budućem razvoju?
- Cijena proizvoda?
- Koliko je složen proces?

U selekciji prijedloga koriste se i podaci dobiveni prilikom istraživanja i analize tržišta. Nakon analize svih navedenih parametara nadležni rukovoditelj odabire prijedlog za daljnju razradu.

Navedeni zaključci faze selekcije evidentiraju se u Bazu prijedloga.

#### 4.2.2.4. Definiranje uvjeta proizvoda

Zaduženi zaposlenik u dogovoru s vlasnikom procesa za koji se proizvod razvija i nadležnim procesnim menadžerom na sastanku prezentira prijedlog za razvoj proizvoda svim nadležnim

rukovoditeljima organizacijskih jedinica čije je sudjelovanje potrebno u procesu razvoja proizvoda. Na sastanku se definiraju daljnje aktivnosti uzimajući u obzir činjenice kako će se razvoj proizvoda odraziti na postojeće poslovanje.

Zaduženi zaposlenik sačinjava zapisnik sa zadacima, izvršiteljima i rokovima te ga dostavlja uključenim organizacijskim jedinicama:

- Zaduženi zaposlenik izrađuje procjenu podrške postojećeg informatičkog (IT) servisa proizvodu koji će se razvijati te procjenu resursa za moguće potrebne izmjene.
- Zaduženi zaposlenik u suradnji s nadležnim procesnim menadžerom za proces za koji se proizvod razvija procjenjuje mogućnost realizacije proizvoda kroz postojeći poslovni proces te resurse potrebne za ažuriranje ili definiranje novog poslovnog procesa.
- Zaduženi zaposlenik na propisanom obrascu dostavlja dostupne podatke na temelju kojih se izrađuje procjena utjecaja proizvoda na izloženost Banke rizicima.
- Zaduženi zaposlenik analizira postojanje pravne zapreke i/ili pravne pretpostavke za razvoj odabranog proizvoda.
- Ovlaštena osoba za sprječavanje pranja novca i financiranje terorizma procjenjuje rizičnost iskorištavanja proizvoda za pranje novca i financiranje terorizma.
- Nadležni procesni menadžer za proces za koji se proizvod razvija u suradnji s članovima procesnog tima procjenjuje tehničke, organizacijske i kadrovske uvjete koje je potrebno zadovoljiti za prodaju proizvoda koji će se razvijati. Osobito se misli na specifične situacije kao što su dodatna smjena, noćni rad i slično. Procjenu usuglašava s vlasnikom procesa i nadležnim rukovoditeljima organizacijskih jedinica koje sudjeluju u procesu.
- Zaduženi zaposlenik procjenjuje računovodstvene i porezne zahtjeve te eventualnu potrebu za definiranje novih shema knjiženja.
- Zaduženi zaposlenik definira potrebne prateće marketinške aktivnosti za razvoj proizvoda te procjenjuje njihov trošak.

Sve analize i procjene prethodno usuglašene s nadležnim rukovoditeljima i vlasnikom procesa procesni menadžer dostavlja glavnoj organizacijskoj jedinici za razvoj na daljnje postupanje.

Zaduženi zaposlenik po zaprimanju svih očekivanih analiza i procjena analizira rezultate te, ukoliko postoje preduvjeti za razvoj proizvoda, izrađuje poslovnu analizu koju nadležni rukovoditelj prezentira organizacijskim jedinicama koje sudjeluju u procesu razvoja proizvoda.

Zaduženi zaposlenik izrađuje obrazac Specifikacija prijedloga za razvoj/povlačenje proizvoda iz prodaje.

Obrazac Specifikacija prijedloga za razvoj/povlačenje proizvoda iz prodaje sastavni je dio prijedloga odluke o pokretanju aktivnosti za razvoj proizvoda ili povlačenje proizvoda koji se dostavlja na odlučivanje upravi Banke. Ukoliko uprava Banke donese pozitivnu odluku o pokretanju aktivnosti za razvoj proizvoda, slijedi faza razvoja i uvođenja proizvoda.

#### 4.2.2.5. Razvoj i uvođenje proizvoda

Po zaprimanju odluke uprave Banke o pokretanju aktivnosti za razvoj proizvoda ili spoznaji o potrebi modifikacije proizvoda, zaduženi zaposlenik saziva sastanak uključenih organizacijskih jedinica i prezentira odluku uprave Banke odnosno razloge za modifikaciju. Na istom sastanku se zapisnički dogovaraju potrebne aktivnosti i rokovi isporuke.

- Zaduženi zaposlenik u suradnji s procesnim menadžerom i članovima procesnog tima definira koncept proizvoda te izrađuje dokumentaciju i opće uvjete proizvoda. Zaduženi pravnik kontrolira i dopunjava koncept pravne dokumentacije proizvoda te parafira i dostavlja konačnu dokumentaciju proizvoda.
- Zaduženi zaposlenik za organizaciju i upravljanje projektima u suradnji s procesnim menadžerom i članovima procesnog tima izrađuje novi ili mijenja postojeći poslovni proces koji će podržati budući proizvod.
- Zaduženi zaposlenik izrađuje i dostavlja nove ili prilagođene sheme knjiženja.
- Zaduženi zaposlenik u suradnji s procesnim menadžerom izrađuje/ažurira IT servis.
- Zaduženi zaposlenik izrađuje proceduru rada te je usuglašava sa svim organizacijskim jedinicama uključenima u poslovni proces.
- Zaduženi zaposlenik izrađuje korisničke upute.
- Zaduženi zaposlenik u suradnji s vlasnikom procesa zadaje šifru grupe proizvoda, šifru vrste proizvoda i naziv vrste proizvoda.
- Zaduženi zaposlenici organizacijskih jedinica uključenih u poslovni proces/članovi procesnog tima izrađuju radne upute te u suradnji s procesnim menadžerom izrađuju plan i organiziraju edukaciju neposrednih izvršitelja.

Po završenim edukacijama, ukoliko je potrebno, zaduženi zaposlenici odgovornih organizacijskih jedinica ažuriraju proceduru te radne i korisničke upute. Zaduženi zaposlenici pripremaju i marketinšku kampanju.

Svaka organizacijska jedinica koja sudjeluje u provođenju aktivnosti potrebnih za stavljanje proizvoda u prodaju, putem elektroničke pošte izvještava zaduženog zaposlenika o završetku svake aktivnosti. Sve analize i dokumente prethodno usuglašene s nadležnim rukovoditeljima i vlasnikom procesa zaduženi zaposlenik dostavlja na daljnje postupanje.

Po završetku svih aktivnosti, zaduženi zaposlenik na propisanom obrascu dostavlja potrebne podatke na temelju kojih se izrađuje procjena utjecaja proizvoda na sadašnju i buduću izloženost Banke rizicima.

Po zaprimanju analize rizika, zaduženi zaposlenik kompletira potrebnu dokumentaciju o razvoju proizvoda te je dostavlja na analizu usklađenosti proizvoda s regulatornim i relevantnim propisima te internim aktima.

Po zaprimanju analize usklađenosti proizvoda, zaduženi zaposlenik priprema prijedlog odluke o uvođenju novog proizvoda ili izmjeni postojećeg proizvoda za odbor.

Uz prijedlog odluke o uvođenju proizvoda prilažu se sljedeći dokumenti:

- potrebna pravna dokumentacija i akti,
- analiza utjecaja proizvoda na sadašnju i buduću izloženost Banke rizicima,
- mišljenje organizacijske jedinice zadužene za usklađenje poslovanja,
- ostala potrebna popratna dokumentacija i
- obrazac Specifikacija prijedloga za razvoj/povlačenje proizvoda iz prodaje.

Odluku o uvođenju novog proizvoda ili izmjeni postojećeg proizvoda donosi odbor Banke.

Po donošenju odluke o uvođenju proizvoda ista se dostavlja rukovoditeljima organizacijskih jedinica navedenim u distribucijskoj listi.

Nakon distribucije odluke zaduženi zaposlenici stavljaju IT servis u produkciju.

Odbor za upravljanje operativnim rizikom usvaja usuglašenu proceduru, a nadležni rukovoditelji odobravaju radne i korisničke upute te ih distribuiraju na uobičajeni način.

Zaduženi zaposlenici provode marketinške aktivnosti i uvode proizvod u ponudu Banke.

#### 4.2.2.6. Praćenje proizvoda

Zaduženi zaposlenik kontinuirano iz različitih izvora prikuplja informacije o prodaji proizvoda Banke, analizira ih te izrađuje zaključke o rezultatima prodaje proizvoda Banke.

Za pojedine proizvode, ovisno o analizi, može se predložiti:

- modifikacija proizvoda (uključuje i povećanje marketinških aktivnosti) – provodi se sukladno Proceduri.
- povlačenje proizvoda iz prodaje - zaduženi zaposlenik izrađuje prijedlog odluke o povlačenju proizvoda iz prodaje i ponude Banke. Suglasnost na prijedlog odluke o povlačenju proizvoda daje vlasnik procesa odnosno organizacijska jedinica Banke kojoj proizvod pripada, a odluku donosi uprava Banke.

## **5. MODEL UPRAVLJANJA INFORMACIJAMA I ZNANJEM U SVRHU RAZVOJA NOVOG PROIZVODA BANKE**

Cilj disertacije je razviti i prikazati Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke, marketinške strategije vrlo često korištene u financijskim institucijama.

Na temelju provedene analize literature (Cooper, Schindler, 2014., Darroch, McNaughton, 2002., Dibb, 1998., Doyle, Stern, 2006., Elbashir i sur., 2008., Eriksson, Mattson 1996., Estelami, 2012., Farquhar, Meidan, 2010., Gronroos, 2000., Kotler, Keller, 2012., Lovelock, Wright, 1999., Madhavan, Grover, 1998., McCole, 2004., Meidan, 1996., Porter, 1980., Randazzo, 2014., Sekaran, 2003., Walczak, 2005., Walker i sur., 1995., Wilson, Gilligan, 2005.) Model je predložen i strukturiran prema sljedećim koracima:

1. Prikupljanje i analiza informacija o tržišnim trendovima
2. Prijedlog ideje novog proizvoda
3. Istraživanje potencijalnih korisnika proizvoda – testiranje ideje novog proizvoda
4. Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije
5. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije
6. Izrada finalnog koncepta proizvoda
7. Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti
8. Plasiranje novog proizvoda na tržište
9. Mjerenje

Cilj Modela je objasniti ulogu i važnost organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i postizanja konkurentnosti na tržištu. Cijeli proces razvoja novog proizvoda je stvaranje novog znanja.

Hipoteze:

H1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je provediv.

H2: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je funkcionalan.

Istraživački proces se provodio u jednoj banci u Hrvatskoj no zbog povjerljivosti informacija, ime banke ostati će tajno te će se označavati samo kao Banka.

### **5.1.Prikupljanje i analiza informacija o tržišnim trendovima**

Financijske institucije redovito prate trendove na tržištu no krajem svake poslovne godine priprema se detaljan izvještaj o trendovima na tržištu. Na temelju tih trendova daje se prijedlog ideje novog proizvoda ili usluge Banke za narednu godinu. Promatraju se promjene na tržištu s ekonomske strane, zatim inovacije te promjene u potrebama klijenata i odgovori konkurencije. Koriste se sekundarni podaci dostupni putem interneta, a zaključci istraživanja predstavljaju dobru početnu bazu za razvoj novih proizvoda odnosno rezultat ovog istraživanja je prijedlog ideje odnosno kratki koncept novog proizvoda.

Za potrebe provođenja ovog prvog koraka u Modelu dovoljni su javno dostupni sekundarni podaci. U ovom slučaju, istraživanje se provodilo za stolom odnosno istraživali su se on line dostupni podaci konkurencije, članci o potrebama korisnika financijskih institucija te razni izvještaji sa konferencija o inovacijama u financijskom sektoru u Hrvatskoj i inozemstvu (ponajviše zbog trendova globalnog tržišta). U Hrvatskoj je naglasak stavljen na ponudu većih banaka na tržištu, a proučena je ponuda i najvećih banaka najbližih država: Slovenije, Austrije i Italije. Promatrane su usluge i proizvodi ponuđeni prema korisnicima fizičkim osobama, kao i prema poslovnim subjektima. Doneseni su sljedeći zaključci:

- Na slovenskom tržištu uočen je trend paketiranja više usluga u jednu odnosno trend „paketa“. Ponuda proizvoda i usluga je raznolika i objedinjena prema pomno segmentiranim korisnicima, fizičkim i pravnim osobama. Najveća slovenska banka u

svojoj ponudi ima istaknut poslovni paket za pravne osobe radi olakšavanja poslovanja klijentu skrojen prema njegovim potrebama. Također su prisutne i posebne ponude kredita za mala poduzeća - kratkoročni i dugoročni. Zanimljiv je i vodič za poduzeća u međunarodnom poslovanju u obliku opširne knjige sa slikovnim prikazima i pojašnjenjima te kontaktima za upite. Za fizičke osobe se iz ponude izdvaja start paket, studentski paket, pakete za umirovljenike i obiteljski paket.

- Druga najveća slovenska banka specijalizirala se u ponudi financijskih usluga za pojedine djelatnosti pa tako redom imaju prilagođene pakete usluga za nova poduzeća, doktore, odvjetnike, računovođe, poljoprivrednike, ugostitelje, trgovce, poduzetnike, autoprijevoznike i slično. Ova banka ima i vrlo raznoliku ponudu paketa za fizičke osobe, kao paket za školarce, paket za studente, paket za pripravnike, obiteljski paket, paket dobrodošlice, paket za poslovne osobe vrlo zgodnog naziva 24/7, paket za umirovljenike te paket za profesore.
- Jedna od slovenskih banaka u sklopu ponude paketa za fizičke osobe uključuje čak i paket Palček za najmlađe odnosno djecu do 11 godina starosti (račun s karticom dnevnog limita 50 eura) koji je besplatan. Kod pravnih osoba se ponavlja naglasak na specijalizaciju za pojedine djelatnosti u vidu skupa usluga zapakiranih u pakete za doktore, odvjetnike, računovođe, poduzetnike i slično.
- Austrijsko tržište je vidno drugačije već kod prvih informacija koje su prikupljene istraživanjem. Ovdje se ističe potreba jednostavnosti i brzine usluga i proizvoda te visoka kvaliteta pružanja usluge. Naglasak je stavljen na kvalitetu samih proizvoda i usluga banke, nikakav koncept paketa, svakom klijentu se pristupa onako kako klijent iskaže potrebu pa imaju vrlo dobro razvijenu ponudu ne samo standardnih proizvoda u vidu računa, kartica i kredita, nego i osobnih savjetnika pa tako nude raznolike mogućnosti ulaganja novca građana odnosno pomoći i podrške za alokaciju novca. Što se tiče pravnih osoba, aktualno je financiranje inovativnih poslovnih koncepata te je za taj dio poslovanja razrađen i zaseban web. Naglasak je također na elektronskom poslovanju te pratećim proizvodima odnosno uslugama i u dijelu fizičkih osoba i u dijelu pravnih osoba te su naglašene potrebe klijenta odnosno visoka kvaliteta usluge koja odgovara potrebama i željama klijenata. Važnost se pridaje 24-satnom bankarstvu i mnoštvu usluga kojima to omogućava svojim klijentima i to sa odličnim sigurnosnim nadzorom. Kod pravnih osoba banke su usmjerene multinacionalnim poduzećima i međunarodnom poslovanju i trenutno je aktualna kampanja koja daje detaljnije

informacije klijentima o SEPA–i (jedinstveno područje plaćanja u eurima, engl. Single Euro Payments Area).

- Talijansko tržište je zlatna sredina između prethodna dva analizirana tržišta, dakle vrlo bitna stavka ponude je kvaliteta usluga i osobni pristup klijentu, no tržište je segmentirano prema potrebama klijenata i postoji veliki izbor paketa proizvoda i usluga. Izdvajaju se krediti za obnovljive izvore energije i krediti u poljoprivredi za pravne osobe. Ponuda fizičkim osobama orijentirana je na sve proizvode za članove cijele obitelji, a kao poseban segment kojem pridaju pažnju i razvijaju pogodnosti i zasebnu ponudu su mladi između 18 i 26 godina.
- Banke izgrađuju odnos s klijentom kroz privatno bankarstvo odnosno istaknuta je kvaliteta njihovih usluga u financijskom savjetovanju i pomoći u vođenju financija klijenta što potvrđuje i osvojena nagrada Global Private Banking awards. Kod pravnih osoba napravljena je specijalizacija za određene segmente te pakete proizvoda, no najnovije u ponudi je kredit za start up novih tvrtki u iznosu max 100.000,00 eur na rok otplate do sedam godina.
- Što se tiče hrvatskih banaka, prema prikupljenim podacima može se zaključiti da su paketi proizvoda na hrvatskom tržištu trenutno vrlo popularni u ponudi banaka, razrađeni su segmenti i prilagođeni su proizvodi potrebama fizičkih i pravnih osoba. Zamjetno se razvija sve veći broj raznih on line usluga odnosno bankarskih aplikacija koje olakšavaju, ubrzavaju, pojednostavljuju poslovanje, ali i zadovoljavaju nove potrebe privatnih korisnika čiji broj raste iz dana u dan. Tehnološke inovacije omogućavaju bankarskom sektoru razvoj potpuno novih usluga i rasterećenje tradicionalnih kanala poslovanja (poslovnica) te time znatne uštede. S obzirom na nove tehnologije, banke su prepoznale i važnost mladih korisnika odnosno studenata, školaraca pa i djece. Zaključeno je da novi bankarski proizvodi i usluge trebaju ići u smjeru diferencijacije od konkurencije i fleksibilnog pristupa klijentu u vidu prilagodbe specifičnim zahtjevima njegovog poslovanja.

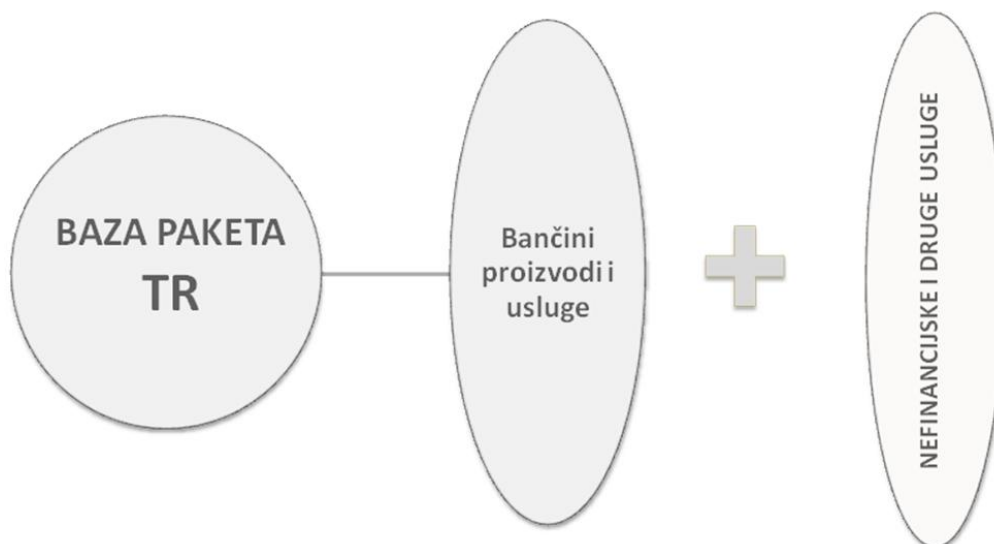
## **5.2.Prijedlog ideje novog proizvoda**

Na temelju zaključaka istraživanja trendova odlučeno je da, ukoliko Banka želi biti konkurentna, treba uvesti pakete proizvoda u svoju ponudu. S obzirom da Banka ima više korisnika fizičkih osoba nego pravnih i jača je u segmentu fizičkih osoba, prednost u razvoju



paketa dana je paketima za fizičke osobe. Banka je u proteklom razdoblju znatno proširila svoju ponudu proizvoda i usluga namijenjenih fizičkim osobama i napravljen je značajan iskorak u medijskom prezentiranju Banke. Nastavno na navedene činjenice i trendove na tržištu, Banci je u planu unaprijediti uslugu tekućih računa uvođenjem paketa odnosno dodatne ponude proizvoda uz tekuće račune kao bazu.

Predložen je kratki koncept paketa:



Slika 18: Ideja o novom proizvodu Banke

Izvor: Izrada autorice

Dakle, baza svakog paketa bio bi tekući račun (TR) na kojeg bi se nadovezali Bančini proizvodi i usluge plus dodatne nefinancijske pogodnosti. Ideja je da paketi budu prilagodljivi, da nisu fiksni kao konkurentski, nego da Banka izađe na tržište s inovativnim prilagodljivim paketima.

Osnovni poslovni ciljevi koji se žele postići:

- Zadržavanje postojećih klijenata i pružanje kvalitetnije usluge od dosadašnje, putem veće mogućnosti izbora između raznih ponuda uz tekući račun obogaćen nizom dodatnih proizvoda.
- Poticanje prodaje tekućih računa pružanjem mogućnosti planiranja i vođenja svakodnevnog financijskog poslovanja na jednostavniji, pristupačniji i povoljniji način i postojećim i novim klijentima.
- Privlačenje novih klijenata što donosi povećanje broja tekućih računa.

- Povećanje prodaje ostalih proizvoda Banke u paketu postojećim i novim klijentima (kartice Banke i elektronsko bankarstvo).
- Pokazati postojećim i novim klijentima da Banka razumije njihove potrebe i da im je spremna udovoljiti.
- Definirati elemente ponude unutar paketa (proizvodi Banke i dodatni nefinancijski).

S obzirom da Banka ima povećati broj proizvoda i usluga u svojoj ponudi, potrebno je izdvojiti one koji su najpoželjniji klijentima. Također je potrebno saznati i koje su to nefinancijske usluge koje bi klijenti htjeli imati u svome paketu proizvoda. Banka želi ovim inovativnim proizvodom i akvizirati odnosno pridobiti nove klijente o kojima još nema nikakve informacije. Stoga je potrebno provesti primarno istraživanje klijenata i ne klijenata Banke, kako bi se dobili zaključci s kojima se može u daljnji proces razvoja. To dovodi do trećeg koraka u Modelu odnosno do istraživanja potencijalnih korisnika proizvoda.

### **5.3. Istraživanje potencijalnih korisnika proizvoda – testiranje ideje novog proizvoda**

Za potrebe provedbe ovog koraka u Modelu provedeno je empirijsko istraživanje kako bi se prikupili primarni podaci.

#### *5.1.1. Ciljevi istraživanja*

Postavljeni su sljedeći ciljevi istraživanja:

1. Optimizacija paketa
  - Utvrđivanje važnosti potencijalnih komponenti paketa i procjena njihovog utjecaja na donošenje odluke o ugovaranju paketa.
  - Optimiziranje paketa – mogućnost skraćivanja liste atributa uz selekciju pojedinih, ali da pri tome lista pogodnosti i dalje ostane atraktivna za što širi broj korisnika unutar predloženih ciljnih skupina.
2. Utvrđivanje percepcije Banke od strane ne klijenata

Jedan od ciljeva razvoja paketa je akvizicija odnosno preuzimanje novih klijenata. Dakle, paket bi trebao biti proizvod koji će predstavljati temelj akvizicije novih klijenata u skoroj budućnosti. Budući da privlačenje novih klijenata pretpostavlja preuzimanje klijenata

konkurentskih banaka, potencijal paketa kao akvizicijskog sredstva nije moguće utvrditi bez da se utvrdi način na koji klijenti konkurenata percipiraju Banku odnosno marku Banke; što smatraju barijerama za prelazak i potenciranje poslovnog odnosa s Bankom te kakva je snaga tih barijera.

Dakle, akvizicijski potencijal paketa može se utvrditi tek ukoliko se utvrdi širi potencijal Banke za privlačenjem novih klijenata. Upravo zbog tog razloga istraživanjem je potrebno utvrditi kakav je općeniti doživljaj Banke, kako se percipira marka Banke, koje su barijere za prelazak, te kakva je općenito snaga privlačenja novih klijenata. Navedeni cilj istraživanja realizirati će se na uzorku klijenata konkurentskih banaka.

#### *5.1.2. Metodologija istraživanja*

Istraživanje se provodilo skupnim intervjuom (fokus grupe) i anketiranjem na uzorku klijenata Banke i na uzorku ne klijenata Banke.

##### *1. Izviđajno (eksplorativno) istraživanje*

Fokus grupe su grupne diskusije na određenu temu čiji je cilj bolje razumijevanje stavova i mišljenja korisnika, razumijevanje njihovih motiva kao i značenja koja pridaju svojim individualnim akcijama. Fokus grupe prva su etapa u provođenju istraživanja. Obuhvaćene su dvije fokus grupe, svaka po osam članova/diskutanata, jedna grupa klijenata Banke i jedna grupa ne klijenata Banke.

Osnovni cilj fokus grupe na uzorku klijenata Banke:

- Utvrditi prvu neposrednu reakciju na ideju paketa.
- Utvrditi što bi to značilo za njih kao klijente Banke.
- Utvrditi njihove stavove o pojedinim komponentama koje Banka namjerava uvrstiti u paket.
- Čuti njihove prijedloge o mogućim novim komponentama paketa odnosno čuti njihove ideje o tome što bi eventualno trebalo uključiti u paket.
- Utvrditi na koji način bi paket utjecao na jačanje njihove lojalnosti prema Banci, da li bi on bio značajan u tom smislu.

Osnovni cilj fokus grupe na uzorku ne klijenta Banke:

- Utvrditi stupanj njihove lojalnosti bankama s kojima posluju.
- Utvrditi način na koji doživljavaju Banku – njihovo mišljenje i stavove o Banci.
- Utvrditi snagu marke Banke (imidž Banke, funkcionalne karakteristike, funkcionalne i emotivne pogodnosti/prednosti koje prepoznaju ili ne prepoznaju u Banci).

- Utvrditi koje su od postojećih obilježja Banke pokretači ili barijere za uspostavljanje poslovnog odnosa/prelazak u Banku.
- Utvrditi opći potencijal za prelazak/uspostavljanje poslovnog odnosa s Bankom.
- Utvrditi prve reakcije ne klijenata na paket koji Banka namjerava ponuditi.
- Utvrditi pruža li paket pojedine pogodnosti/prednosti koje ne mogu ostvariti u poslovanju sa svojom bankom (koje?).
- Istražiti njihove ideje o tome što bi paket Banke trebao imati da bi povećao privlačnu snagu Banke.

## 2. Opisno (deskriptivno) istraživanje

Nakon završetka fokus grupa i analize rezultata prikupljenih njima, realizira se deskriptivno istraživanje anketiranjem „lice u lice“ odnosno osobno.

Istraživanje se provodi na uzorku klijenata Banke i ne klijenata Banke.

Anketni upitnik na 260 ispitanika:

130 radno aktivni klijenti Banke

130 radno aktivni ne klijenti Banke, klijenti konkurentskih banaka

Osnovni cilj ankete na uzorku klijenata Banke je optimizacija paketa. To je i glavni cilj ovog istraživanja, a podrazumijeva:

- Utvrđivanje važnosti pojedinih komponenti paketa za svaku ciljanu grupu/segment.
- Utvrđivanje dosega pojedinih kombinacija paketa.

U istraživanju se testira važnost onih komponenti paketa koje Banka planira uvrstiti u ponudu paketa te eventualno nekoliko novih komponenti koje će ispitanici predložiti na fokus grupama.

Anketiranjem na uzorku ne klijenata Banke analiziraju se tri važna istraživačka cilja:

- Kao i u slučaju klijenata Banke utvrđuje se koje su komponente paketa za njih važne, te koja je za njih optimalna kombinacija paketa.
- U kojoj su mjeri ne klijenti spremni za promjenu banke odnosno koliki je njihov stupanj lojalnosti prema bankama s kojima posluju.
- Brand equity odnosno snaga marke Banke u odnosu na konkurentske banke.

Na ovaj način kvantificirat će se snaga privlačenja Banke odnosno kvantitativno će se utvrditi kakve su opće predispozicije za preuzimanje novih klijenata posredstvom paketa i postoje li

uopće mogućnosti za to. Dakle, potencijal paketa za preuzimanje novih klijenata nije moguće utvrditi ukoliko se ne promotri i širi kontekst percepcije marke Banke od strane klijenata drugih banaka.

Istraživanje snage marke Banke provodi se posredstvom šest dimenzija: relevantnost, zamjenjivost, familijarnost, kvaliteta, popularnost i jedinstvenost.

#### *5.1.3. Rezultati istraživanja:*

- Prihvatljivost ideje paketa Banke
- Testiranje privlačnosti atributa paketa
- Potencijal za ugovaranje paketa
- Barijere za ugovaranje paketa

#### *Rezultat 1 - Prihvatljivost ideje paketa Banke*

Prihvatljivost ideje paketa koje bi izdavala Banka, testirana je posredstvom fokus grupa.

Sama ideja da Banka ponudi paket koji bi uz tekući račun sadržavao veći broj financijskih usluga i proizvoda te određeni broj nefinancijskih usluga je prihvaćena vrlo pozitivno; i klijenti i ne klijenti smatraju da bi takva ponuda dovela do pozitivnog pomaka u poslovanju Banke te da bi se Banka, u slučaju da ponudi povoljnije uvjete unutar paketa te manju naknadu za sam paket od ostalih banaka, nametnula kao snažnija potencijalna konkurencija.

Sadržaji vezani uz tekući račun, kredite i kartice najprihvatljivije su komponente paketa.

U održanim fokus grupama klijenti Banke smatrali su da budući paket nužno treba sadržavati: tekući, devizni i žiro račun, fiksnu kamatnu stopu za kredite, gratis osiguranje od nezgode u stanu ako se diže stambeni kredit.

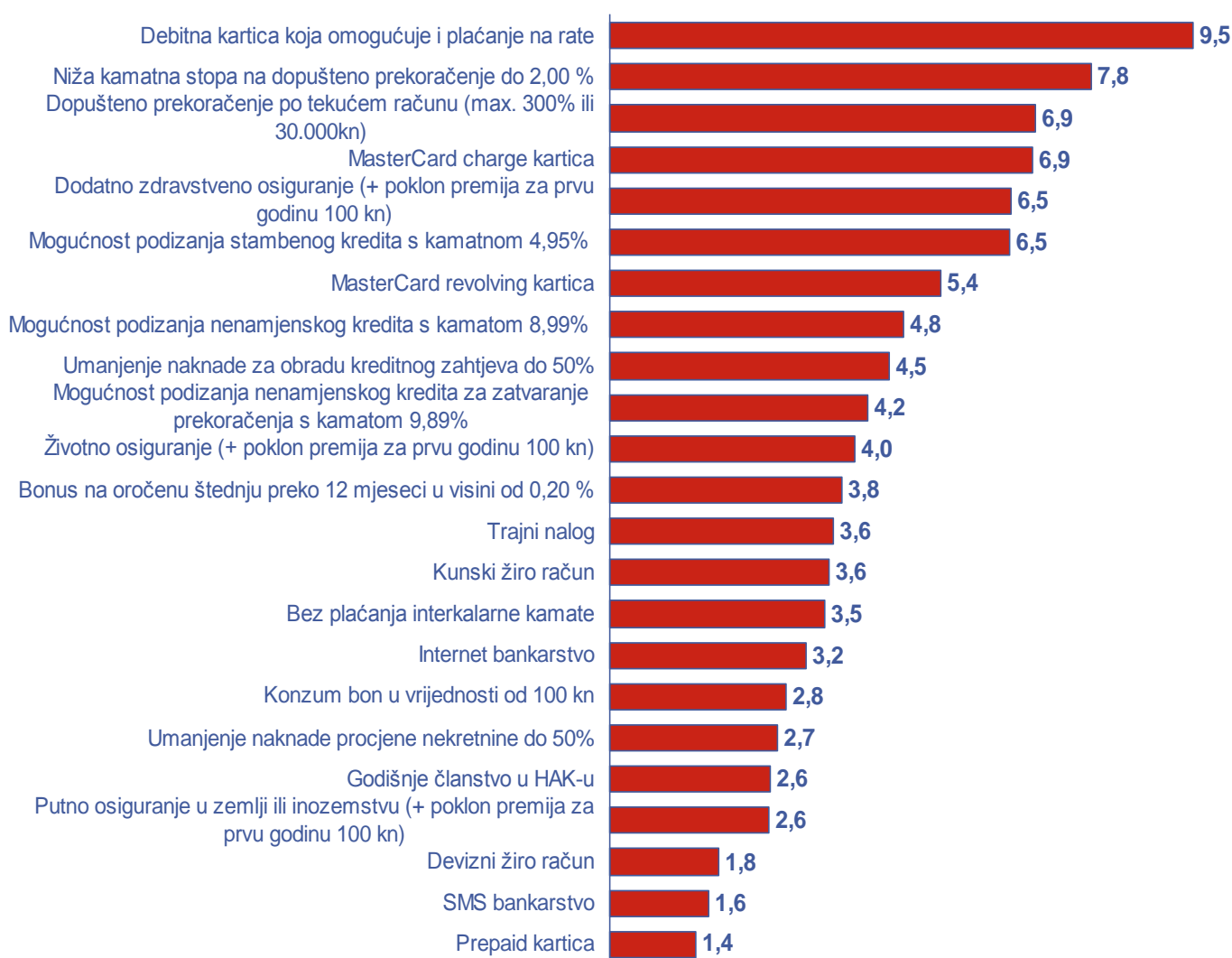
Uz navedeno, klijenti konkurentskih banaka smatrali su da bi u paket trebalo dodati i sljedeće komponente: manju naknadu na revolving karticu od postojećih, internet bankarstvo, plaćanje bez naknade na rate te mogućnost dogovaranja dolaska osobnog bankara kod njih prilikom dizanja kredita. Nakon što su evaluirali moguće sadržaje paketa, ispitanici koji su sudjelovali u fokus grupama kao najvažnije sadržaje paketa istakli su:

- sadržaje vezane za račune,
- sadržaje vezane uz kartice,
- sadržaje vezane za kredite,
- sadržaje vezane uz naknade i popuste.

Da bi se dobili egzaktniji podaci o važnosti pojedinih sadržaja paket računa, važnost je dodatno mjerena posredstvom kvantitativnog istraživanja.

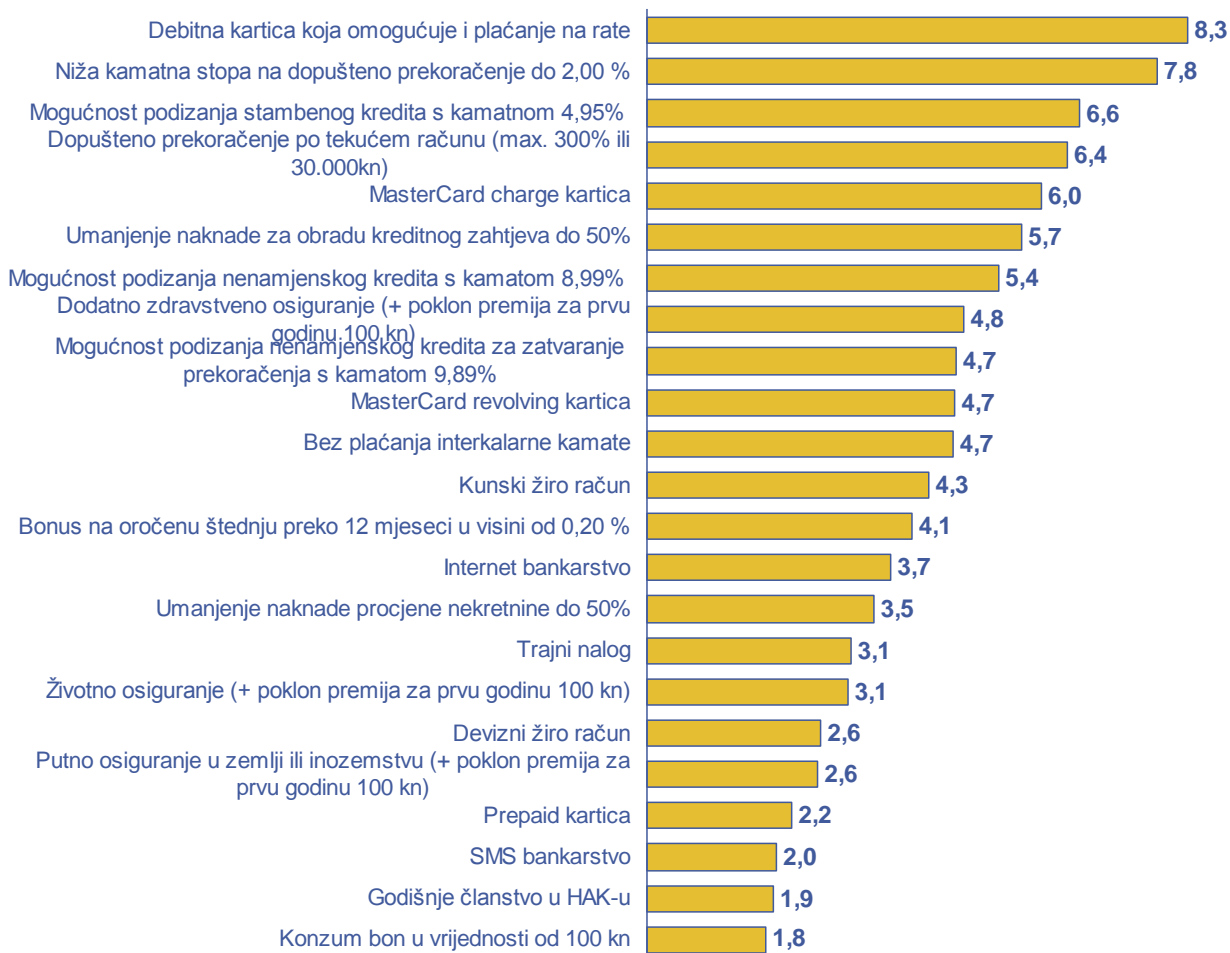
#### *Rezultat 2 - Privlačnost komponenti paketa*

Kvantitativno istraživanje privlačnosti pojedinih komponenti paketa provedeno je metodom “Max Diff”. Cilj istraživanja bio je da se utvrde koje su od 23 komponente paket računa u najvećoj i najmanjoj mjeri privlačne za klijente. Osnovni pokazatelji su derivirane vrijednosti preferencija. Veća vrijednost govori da je pojedini sadržaj paketa privlačniji ispitanicima. Vrijednosti predstavljaju broj na omjernoj skali (10 označava duplo veću preferenciju od 5).



Slika 19: Privlačnost komponenti paketa za klijente Banke

Izvor: Izrada autorice



Slika 20: Privlačnost komponenti paketa za ne klijente Banke

Izvor: Izrada autorice

Klijentima Banke važniji su:

- debitna kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- životno osiguranje i
- Konzum bon.

Klijentima Banke manje su važni:

- umanjena naknada za obradu,
- kreditnog zahtjeva,
- interkalarna kamata,
- umanjenje naknade procjene,

- nekretnine,
- devizni žiro račun i
- prepaid kartica.

Tablica 1: Usporedni prikaz komponenti privlačnosti paketa klijenti vs. ne klijenti Banke

	Banka	Ostale banke
Debitna kartica (kartica tekućeg računa) koja omogućuje i plaćanje na rate	9,5	8,3
Niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje do 2,00 %	7,8	7,8
Dopušteno prekoračenje po tekućem računu (max. 300% ili 30.000kn)	6,9	6,4
MasterCard kartica s odgodom plaćanja (charge)	6,9	6,0
Dodatno zdravstveno osiguranje (+ poklon premija za prvu godinu 100 kn)	6,5	4,8
Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4,95% godišnje	6,5	6,6
MasterCard revolving kartica	5,4	4,7
Mogućnost podizanja nenamjenskog kredita s kamatnom stopom od 8,99% godišnje	4,8	5,4
Umanjenje naknade za obradu kreditnog zahtjeva do 50%	4,5	5,7
Mogućnost podizanja nenamjenskog kredita za zatvaranje dopuštenog prekoračenja s kamatnom stopom od 9,89% godišnje	4,2	4,7
Životno osiguranje (+ poklon premija za prvu godinu 100 kn)	4,0	3,1
Bonus na oročenu štednju preko 12 mjeseci u visini od 0,20 %	3,8	4,1
Trajni nalog	3,6	3,1
Kunski žiro račun	3,6	4,3
Bez plaćanja interkalarnе kamate	3,5	4,7
Internet bankarstvo	3,2	3,7
Konzum bon u vrijednosti od 100 kn	2,8	1,8
Umanjenje naknade procjene nekretnine do 50%	2,7	3,5
Godišnje članstvo u HAK-u	2,6	1,9
Putno osiguranje u zemlji ili inozemstvu (+ poklon premija 100 kn)	2,6	2,6
Devizni žiro račun	1,8	2,6
SMS bankarstvo	1,6	2,0
Prepaid kartica	1,4	2,2

Izvor: Izrada autorice

TURF analiza (total unlimited reach & frequency)

Doseg (engl. reach) predstavlja pripadnike populacije ili segmenta do kojih se doseže određenom kombinacijom atributa ponude. Ukoliko je doseg neke kombinacije 100%, to znači da je svakom pripadniku populacije ili segmenta barem jedan od atributa ponuđenih u



kombinaciji vrlo privlačan. Ukoliko doseg kombinacije iznosi 66%, barem jedan od ponuđenih atributa vrlo je privlačan tom udjelu populacije ili segmenta.

TURF analizom je dobivena kombinacija paketa s 4 komponente koje imaju najveći doseg među klijentima Banke. To znači da navedene komponente nužno moraju biti uključene u pakete.

1 . KOMBINACIJA ATRIBUTA	Doseg
1. Dopušteno prekoračenje po tekućem računu (maksimum 300% ili 30.000 kn)	<b>91%</b>
2. Debitna kartica koja omogućuje plaćanje na rate	
3. Internet bankarstvo	
4. Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4.95	
2. KOMBINACIJA ATRIBUTA	91%
1. Dopušteno prekoračenje po tekućem računu (maksimum 300% ili 30.000 kn)	<b>91%</b>
2. Debitna kartica koja omogućuje plaćanje na rate	
3. Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4.95	
4. Godišnje niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje od 2%	
3. KOMBINACIJA ATRIBUTA	89%
1. Dopušteno prekoračenje po tekućem računu (maksimum 300% ili 30.000 kn)	<b>89%</b>
2. MasterCard kartica s odgodom plaćanja	
3. Debitna kartica koja omogućuje plaćanje na rate	
4. Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4.95	
4. KOMBINACIJA ATRIBUTA	89%
1. Dopušteno prekoračenje po tekućem računu (maksimum 300% ili 30.000 kn)	<b>89%</b>
2. Debitna kartica koja omogućuje plaćanje na rate	
3. Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4.95	
4. Članstvo u HAK-u	
5. KOMBINACIJA ATRIBUTA	88%
1. MasterCard kartica s odgodom plaćanja	<b>88%</b>
2. Debitna kartica koja omogućuje plaćanje na rate	
3. Mogućnost podizanja stambenog kredita s kamatnom stopom od 4.95	
4. Dodatno zdravstveno osiguranje s premijom za prvu godinu od 100 kn.	

Slika 21: Komponente proizvoda koje bi morale biti uključene u pakete

Izvor: Izrada autorice

### *Rezultat 3 - Potencijal za ugovaranje paketa*

Uz utvrđivanje privlačnosti komponenti paketa, drugi važan cilj provedenog istraživanja bio je utvrditi kakav je potencijal novog paketa među klijentima Banke i među klijentima konkurentskih banaka. Potencijal nije utvrđivan neposredno, već posredstvom niza pitanja čiji je cilj bio utvrditi odnos klijenata prema Banci. U tu svrhu mjeren je odnos prema marki

Banke, imidžu marke, mišljenje o Banci, općenitu sklonost promjeni banke, te otvorenost za ugovaranje novih proizvoda i usluga.

U provedenim fokus grupama, klijenti Banke su isticali zadovoljstvo Bankom. Kao glavne izvore zadovoljstva klijenti su navodili kontinuirano visoku razinu usluge, mogućnost odlaska u trostruki minus od visine prihoda te ljubazan odnos prema klijentima. Navedeno je potvrđeno i deskriptivnim istraživanjem. Naime, među anketiranim ispitanicima upravo su klijenti Banke iskazivali najviše zadovoljstvo svojom Bankom.

Uz visoko zadovoljstvo Bankom, klijenti Banke iskazuju i visok stupanj privrženosti Banci. Među klijentima svih analiziranih banaka, upravo je u slučaju klijenata Banke utvrđen najmanji stupanj sklonosti promjeni banke. Ovome treba dodati podatak da čak 57% klijenata Banke smatra da je ona bolja banka od drugih koje posluju u Hrvatskoj, te da klijenti smatraju Banku jedinstvenim bankarskom markom na hrvatskom financijskom tržištu.

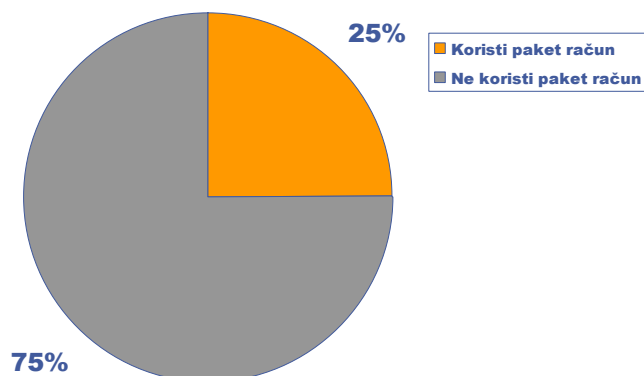
Relevantnost i kvaliteta usluge dvije su dimenzije marke Banke koje su posebno istaknute u svijesti klijenata ove Banke.

Dakle, klijenti Banke su zadovoljni svojom Bankom, smatraju je relevantnom i kvalitetnom, te iskazuju visoku lojalnost Banci (najveća vrijednost na skali lojalnosti). Navedeno ukazuje na činjenicu da među klijentima Banke ne postoje značajnije barijere za nastavak poslovnog odnosa s Bankom, a time niti značajnije barijere koji bi predstavljale a-priorne prepreke za ugovaranje novih proizvoda i usluga. U kontekstu paketa navedeno je posebice potencirano i činjenicom što su klijenti Banke u fokus grupama iskazivali nezadovoljstvo upravo time što usluga paketa nije prisutna u ponudi Banke. Naime, kao elemente nezadovoljstva sudionici fokus grupa isticali su «lošije uvjete» u smislu lošijeg kombiniranja usluga te mogućnosti objedinjavanja usluga u vrstu paketa kakav posjeduju druge banke te nepostojanje bonus nefinancijskih usluga za klijente.

Shodno navedenim spoznajama, uvođenje paketa koji bi omogućio sustav različitih benefita, kako na strani ponude, tako i na strani troškova za klijenta, predstavljao bi logičan korak u poslovanju Banke. Uvođenje paketa pojačalo bi vezu klijenata s Bankom i time postavilo daljnje temelje za izgradnju dugoročnog i profitabilnog odnosa.

#### *Rezultat 4 – Barijere za ugovaranje paketa*

Rezultati su pokazali da ¼ klijenata konkurentskih banaka koristi paket proizvoda u svojoj banci, a prosječno zadovoljstvo paket računom na skali od 1 do 10 iznosi 7,47.



Grafikon 1: Postotak ne klijenata Banke koji koriste pakete

Izvor: Izrada autorice

Imidž Banke lošiji je u slučaju klijenata drugih banaka no što je to u slučaju klijenata Banke. Prikazane su prosječne vrijednosti slaganja sa svakom tvrdnjom. Veća vrijednost označava veće slaganje s tvrdnjom o Banci.

	Klijenti drugih banaka	Klijenti Banke
Uvodi novosti u svoje poslovanje	3,30	3,97
Banka koja se mijenja na bolje	3,29	4,12
Banka s visokom kvalitetom usluge	3,19	3,95
Klijente tretira fer i s poštovanjem	3,19	4,00
Nudi veliki broj raznovrsnih financijskih pu	3,15	3,83
Sigurna i pouzdana banka	3,05	3,94
Pruž a puno pogodnosti	3,04	3,76
Povoljne kamatne stope na štednju	2,96	3,48
Isplati se biti klijent	2,94	3,97
Povoljne kamatne stope na kredite	2,93	3,37
Raširena mreža poslovnica	2,93	3,20
Poslovanjem ulijeva povjerenje	2,93	3,86
Ugledna banka	2,91	3,62
Financijski snažna banka	2,76	3,53
Jedna od vodećih banaka	2,64	3,27
Banka za ljude poput mene	2,47	4,12
Puno bankomata	2,39	2,76

Slika 22: Imidž Banke u slučaju klijenata i ne klijenata Banke

Izvor: Izrada autorice

Navedene podatke potvrđuju i nalazi iz provedenih fokus grupa. Klijenti konkurentskih banaka u grupnim diskusijama Banku su uglavnom povezivali s aferama koje su je pratile što je rezultiralo i smanjenom vrijednosti marke Banke. Klijenti konkurentskih banaka su nimalo ili vrlo slabo upoznati s konkretnom ponudom Banke te njihovo viđenje Banke utemeljeno na povezanosti s aferama rezultira percepcijom Banke u koju ne mogu imati povjerenja. Poslovanje Banke se doživljava kao zastarjelo, poslovnice prepune redova u kojima je konstantno gužva, a daljnja potencijalna neefikasnost je utemeljena na malom broju poslovnica i bankomata u gradu. Klijenti konkurencije doživljavaju Banku kao nepopularnu banku u Hrvatskoj te izjavljuju da ne znaju nikoga u svojoj blizini tko je klijent te banke. Shodno tome, upitna je mogućnost rasta broja korisnika pojedinih financijskih proizvoda i usluga.

Predloženi rezultati istraživanja govore o malom potencijalu za ugovaranje paketa Banke među klijentima konkurentskih banaka. Razlog tome su dvije grupe faktora:

1. nepovoljni okolinski faktori i
2. problematična percepcija Banke.

Nepovoljni okolinski faktori odnose se na činjenicu relativno visokog zadovoljstva konkurentnom bankom, relativno niskog potencijala za prelazak i relativne zatvorenosti za korištenje novih proizvoda i usluga. Nepovoljni okolinski faktori manifestiraju se u činjenici da klijenti drugih banaka Banku cijene manje od onih s kojima posluju ili od ostalih konkurenata iz grupe vodećih banaka u Hrvatskoj. Klijenti konkurentskih banaka uglavnom smatraju:

1. Banka nije ugledna banka.
2. Lošija je banka od većine drugih.
3. Ne preferiraju Banku kao eventualno novu opciju.
4. Lošije ocjenjuju imidž Banke i Banku kao financijsku marku.

#### *5.1.4. Sažetak istraživanja*

Ideja da Banka ponudi paket koji bi uz tekući račun sadržavao veći broj financijskih usluga i proizvoda te određeni broj nefinancijskih usluga je prihvaćena vrlo pozitivno; i klijenti i ne klijenti smatraju da bi takva ponuda dovela do pozitivnog pomaka u poslovanju Banke te da

bi se Banka, ako ponudi povoljnije uvjete unutar paketa te manju naknadu za sam paket, nametnula kao snažnija potencijalna konkurencija.

Utvrđeno je da su sljedeći elementi paketa najprivlačniji za klijente Banke:

- kartica koja omogućuje plaćanje na rate,
- niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje,
- charge kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- mogućnost podizanja stambenog kredita s nižom kamatom,
- revolving kartica,
- mogućnost podizanja nenamjenskog kredita s nižom kamatom,
- umanjenje naknade za obradu kreditnog zahtjeva.

Potencijal za uvođenje paketa znatno je veći među klijentima Banke od njegovog potencijala za akviziciju odnosno preuzimanje novih klijenata Banke iz korpusa klijenata konkurentskih banaka.

Naime, klijenti Banke zadovoljni su Bankom, iskazuju privrženost Banci, percipiraju Banku prvenstveno kao kvalitetnu iza njih relevantnu financijsku instituciju, te drže da bi uvođenje paketa odnosno paketiranje većeg broja financijskih proizvoda i usluga dovelo do bitnijeg poboljšanja kvalitete usluga Banke.

Dakle, pozitivan stav prema ovoj vrsti financijskog proizvoda te pozitivan stav prema Banci osnovni su razlozi zbog kojih se smatra da ovakav tip proizvoda ima relevantni potencijal.

Glavnu okolinsku barijeru za značajniju prodaju može se pronaći u činjenici da su trenutno klijenti Banke relativno zatvoreni za ugovaranje novih financijskih proizvoda i usluga odnosno da ne pokazuju značajniju namjeru za ugovaranjem istih.

Mogućnost preuzimanja novih klijenata iz korpusa klijenata konkurentskih banaka nije realna u većem broju. Glavni razlog takvom mišljenju je odnos klijenata konkurentskih banaka prema Banci: smatraju je lošijom od većine drugih banaka, lošije procjenjuju njen imidž, ne privlači ih kao “eventualna opcija”, te iskazuju relativno visoku privrženost vlastitim bankama. Drugim riječima, glavna barijera za preuzimanje novih klijenata posredstvom paketa je upravo njihova percepcija Banke kao banke koja je lošija opcija od banaka s kojima trenutno posluju.

#### *5.1.5. Zaključak istraživanja*

Glavna ciljna grupa za pakete trebaju biti klijenti Banke, a nužne komponente paketa trebaju biti:

- kartica koja omogućuje plaćanje na rate,
- niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje,
- charge kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- mogućnost podizanja stambenog kredita s nižom kamatom
- revolving kartica,
- mogućnost podizanja nenamjenskog kredita s nižom kamatom,
- umanjenje naknade za obradu kreditnog zahtjeva.

Pakete Banke među klijentima treba marketirati na način da se klijentima naglašavaju pogodnosti/prednosti koje proizlaze iz kombinacije većeg broja proizvoda i usluga u jednu cjelinu. Naime, nedostatak kombinacije većeg broja proizvoda u paketu je u fokus grupama od strane klijenata naglašavan kao bitan konkurentski nedostatak Banke.

Značajnije preuzimanje novih klijenata iz korpusa klijenata drugih banaka moguća je samo u dugoročnoj perspektivi i to ukoliko Banka značajnije rekonceptualizira marku i svoju ponudu. Pri tome je uz inovacije, kao što je uvođenje paketa što je od ne klijenata ocijenjeno kao pozitivan potez, posebice potrebno mijenjati imidž marke Banke odnosno izgrađivati novi sustav prednosti marke koje će klijenti prepoznavati u slučaju Banke. Naime, trenutna privlačna snaga Banke, značajnije je manja od privlačne snage konkurentskih banaka i ne predstavlja dovoljnu garanciju za značajnije privlačenje novih klijenata čak niti u slučaju proizvoda s višestrukim pogodnostima kao što je to slučaj s paketom.

#### **5.4.Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije**

Kako bi se koncept paketa proizvoda diferencirao od konkurencije, potrebno je napraviti detaljnu analizu paketa konkurenata na tržištu. Informacije su se prikupljale na dva načina: istraživanjem za stolom i benchmarkingom odnosno posjetima i uspoređivanjem proizvoda i usluga s najboljima u industriji.

Istraživanje za stolom provedeno je standardno on-line dostupnim podacima konkurencije i njihovih službenih web stranica te ponude. Istraživane su sve banke u Hrvatskoj koje nude pakete proizvoda fizičkim osobama.

Benchmarking je proveden u poslovnica konkurentskih banaka koje nude pakete. Dakle, otišlo se u nekoliko poslovnica i ispitivalo o paketima banke radi usporedbe praksi i procesa. Željelo se dobiti čim više informacija o paketima i proizvodima konkurencije koji ulaze u pakete. Prije odlaska u poslovnice, dobro se proučila konkurencija tako da se unaprijed pripremilo nekoliko pitanja: Je li potrebno imati tekući račun s primanjima da bih ugovorila paket? Što ako mi ne odgovaraju svi proizvodi u paketu ali većina ipak da? Može li se nešto iz paketa izbaciti pa nešto drugo ubaciti? Koliko često mogu koristiti dodatne nefinancijske usluge po paketu?

Nakon prikupljenih informacija sastavljena je kratka analiza konkurentskih paketa.

Analizom konkurentnih banaka na tržištu ustanovljeno je da većina njih nudi tri standardna paketa proizvoda namijenjena radno aktivnim klijentima. Studenti i umirovljenici predstavljaju posebnu kategoriju i imaju određene pogodnosti kao takvi. Standardni paketi koje banke nude međusobno se dosta razlikuju kako cjenovno, tako i ponudom, no svima je zajedničko da su paketi zadani unaprijed. Ovisno o cijeni razmjerno raste broj usluga koje banke nude u paketu, te broj pogodnosti koje klijenti mogu ostvariti.

Tablica 2: Paketi konkurencije namijenjeni umirovljenicima

**Paket za umirovljenike**

Banka	Paket	Broj proizvoda unutar paketa	Cijena
<i>Banka 1</i>	<i>Paket 1</i>	<i>9 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 2</i>	<i>Paket 2</i>	<i>3</i>	<i>x</i>
<i>Banka 3</i>	<i>Paket 3</i>	<i>4 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 4</i>	<i>Paket 4</i>	<i>5 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 5</i>	<i>Paket 5</i>	<i>6</i>	<i>x</i>
<i>Banka 6</i>	<i>Paket 6</i>	<i>2</i>	<i>x</i>

Izvor: Izrada autorice

Tablica 3: Paketi konkurencije namijenjeni studentima

**Paket za studenete**

Banka	Paket	Broj proizvoda unutar paketa	Cijena
<i>Banka 1</i>	<i>Paket 1</i>	<i>8 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 2</i>	<i>Paket 2</i>	<i>2</i>	<i>x</i>
<i>Banka 3</i>	<i>Paket 3</i>	<i>4</i>	<i>x</i>
<i>Banka 4</i>	<i>Paket 4</i>	<i>3</i>	<i>x</i>
<i>Banka 5</i>	<i>Paket 5</i>	<i>3</i>	<i>x</i>
<i>Banka 6</i>	<i>Paket 6</i>	<i>5</i>	<i>x</i>

Izvor: Izrada autorice

Tablica 4: Paketi konkurencije namijenjeni radno aktivnom stanovništvu

**Paket (radno aktivni)**

Banka	Paket	Broj proizvoda unutar paketa	Cijena
<i>Banka 1</i>	<i>Paket 1</i>	<i>11 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>8 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 3</i>	<i>6 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 4</i>	<i>9 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 5</i>	<i>11 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 2</i>	<i>Paket 1</i>	<i>4 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>4 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 3</i>	<i>Paket 1</i>	<i>2 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>4 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 3</i>	<i>4 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 4</i>	<i>Paket 1</i>	<i>5 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>7 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 3</i>	<i>7 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
<i>Banka 5</i>	<i>Paket 1</i>	<i>6</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>5 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket3</i>	<i>12</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 4</i>	<i>8</i>	<i>x</i>
<i>Banka 6</i>	<i>Paket 1</i>	<i>2</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>3</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 3</i>	<i>3</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 4</i>	<i>4</i>	<i>x</i>
<i>Banka 7</i>	<i>Paket 1</i>	<i>6 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>
	<i>Paket 2</i>	<i>6 + nefinancijske usluge</i>	<i>x</i>

Izvor: Izrada autorice

Ono što je uočeno kao nedostatak je nemogućnost prilagodbe paketa klijentu. Naime, klijent prema želji odabire jedan od ponuđenih paketa, ali proizvodi u njemu dolaze kao zadani. Tu



dolazi do situacije da klijent tako u paketu x dobije proizvode i usluge koje želi, ali i proizvode i usluge koje mu možda ne trebaju no kao takve su zadane i jednostavno ih mora uzeti jer su sastavni dio paketa. Ovim načinom poslovanja banke ne stavljaju klijenta na prvo mjesto nego se on svojim izborom treba prilagoditi ponudi banke. Dakle, postoji prostor za dobru diferencijaciju od konkurencije.

### **5.5. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije**

S obzirom da je primarno istraživanje, koje je provedeno kao korak 3 Modela, rezultiralo zaključkom da primarna ciljana grupa za pakete Banke trebaju biti klijenti Banke, a tek onda ne klijenti Banke, potrebno je analizirati klijente Banke prema odabranim kriterijima odnosno napraviti segmentaciju. Informacija dobivena analizom konkurentskih paketa koja klijente dijeli prema radno aktivnim, studentima te umirovljenicima također će biti jedan od parametara no za početak, krenulo se od baznog kriterija da se vidi koliki je općeniti potencijal broja korisnika paketa. Banka može na temelju karakteristika klijenata predvidjeti koji klijenti bi mogli koristiti određene usluge, te usmjeriti marketinšku kampanju samo na taj uski segment čime se smanjuju troškovi i povećava lojalnost klijenata.

Banka dnevno bilježi goleme količine podataka. Za svakog klijenta vode se podaci o računima, transakcijama po svakom računu, kreditnim obvezama te demografski podaci. Ovi se podaci bilježe u transakcijsku bazu podataka koja je nužna za tekuće poslovanje.

Transakcijska baza bilježi podatke za svaku transakciju, pri čemu je njezin tipičan sadržaj sljedeći: šifra klijenta, broj računa, vrsta, iznos i datum transakcije.

Baza podataka o klijentima tipično sadrži šifru klijenta, broj računa, ime i prezime klijenta, adresu, telefon, demografske podatke, proizvode i usluge, dosadašnje ponude i segmentaciju.

Za dobivanje i obradu internih podataka koristio se DWH sustav (Data WareHouse) odnosno bančin sustav za skladište podataka o klijentima. Zadavani su parametri i sustav je proizvodio izvještaje.

S obzirom da se podrazumijeva da klijent koji želi paket proizvoda Banke, mora imati otvoreni tekući račun u Banci, prvo su traženi podaci o broju klijenata s otvorenim tekućim računom u Banci. Dakle prvo je rađena segmentacija temeljem proizvoda koji koriste klijenti Banke. Dobivena je tablica s mnoštvom podataka koju je trebalo analizirati. U ovom slučaju bitni su bili oni klijenti koji imaju tekući račun Banke.

Tablica 5: Podaci o ukupnom broju klijenata Banke bez obzira koji proizvod koriste

Godina rođenja	Županija	Tip	Vrsta prijave	MC	MCR	MCG	VNR	Vprepa	IB	MB	SM	E-m	Ukupni broj proizvoda	TR+ broj proizvoda	Napomena
1953	SLITSKO-DALMATINSKA	1	PLACA	1	0	0	0	0	1	0	1	0	6	3	
1948	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	
1967	VIROVITIČKO-PODRAVSKA	1	MIROV	0	0	0	1	1	1	0	1	1	7	5	
1955	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
1944	OSJEČKO-BARANJSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1976	BRODSKO-POSAVSKA	1	MIROV	0	1	0	0	0	0	1	1	0	5	3	
1965	ŠIBENSKO-KNINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	
1942	GRAD ZAGREB	1	PLACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
1961	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	1	0	0	0	0	0	1	0	4	2	
1948	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	1	1	1	0	6	3	
1981	ISTARSKA	1	PLACA	0	1	0	0	0	1	0	1	0	6	3	
1948	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	2	
1952	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	MIROV	1	1	0	0	0	1	0	1	0	6	4	
1966	ŠIBENSKO-KNINSKA	1	MIROV	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5	2	
1948	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	
1944	GRAD ZAGREB	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	2	
1954	VIROVITIČKO-PODRAVSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1938	ZADARSKA	1	MIROV	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	2	
1946	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	MIROV	0	1	0	0	0	1	0	1	0	6	3	
1966	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	1	0	0	0	1	0	1	0	6	3	
1956	ISTARSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	1	0	1	0	4	2	
1963	GRAD ZAGREB	1	MIROV	1	1	0	0	0	1	0	1	0	8	4	
1941	GRAD ZAGREB	1	MIROV	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	2	
1944	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1942	VARAŽDINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1949	VARAŽDINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
1947	GRAD ZAGREB	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
1937	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1931	SLITSKO-DALMATINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1963	VIROVITIČKO-PODRAVSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
1923	OSJEČKO-BARANJSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
1965	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
1951	ZAGREBAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1956	ŠISAČKO-MOSLAVAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1933	ZADARSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1947	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1964	ISTARSKA	1	PLACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1955	GRAD ZAGREB	1	MIROV	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
1961	GRAD ZAGREB	1	PLACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	
1955	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	PLACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
1957	VARAŽDINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1948	KOPRIVNIČKO-KRŽEVAČKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1930	ISTARSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1933	VARAŽDINSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
1963	DUBROVAČKO-NERETVANSKA	1	PLACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
1942	OSJEČKO-BARANJSKA	1	MIROV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	

Izvor: Izrada autorice

Analizom podataka došlo se do ukupnog broja tekućih računa. Nakon što je dobiven taj važan podatak, od tog ukupnog broja bilo je potrebno saznati koliko je klijenata koji imaju tekući račun radno aktivno, a koliko su umirovljenici, s obzirom da svaki od navedenih segmenata ima drugačije potrebe za bankarskim uslugama.

Stoga je rađena segmentacija po dobi klijenata kako bi se prikazao broj radno aktivnih klijenata u odnosu na umirovljenike.

Tablica 6: Segmentacija podataka ovisno o dobi klijenta

REDOVAN PRILJE	STAROSNA STRUKTURA	UMIROVLJENI	SM	IBC	EMAI	MBANKIN	MC	MC	MC	VISA_NA_RAT	UKUPNO
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	1	0	0	0	0	0	0	0	1
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	1	0	0	1
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_36_DO_50	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	DA	1	0	0	0	0	0	0	0	1
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	DA	1	0	0	0	1	0	0	0	2
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_26_DO_35	NE	1	0	0	0	0	0	0	0	1
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	1	0	0	0	1
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_26_DO_35	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	1	0	0	0	1	0	0	0	2
DA	OD_36_DO_50	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	PREKO_65	DA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	1	0	0	0	0	0	0	0	1
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_36_DO_50	DA	1	0	0	0	1	0	0	0	2
DA	PREKO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DA	OD_51_DO_65	NE	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Izvor: Izrada autorice

Ovisno o dobnoj strukturi od ukupnog broja tekućih računa dobiveni su sljedeći podaci:

- 30% klijenata su stariji od 65 godina što se podrazumijeva da su umirovljeni,
- 70% klijenata su mlađi od 65 godina što se smatra radno aktivnim klijentima.

S obzirom da paket proizvoda podrazumijeva korištenje tekućeg računa u kombinaciji sa još minimalno jednim proizvodom Banke, potrebno je da je klijent aktivan odnosno da ima promete po računu. Nastavno na tu činjenicu, a u svrhu daljnje segmentacije, napravljena je definicija aktivnog klijenta Banke po kojoj su dostavljeni daljnji podaci.

Aktivnim klijentom se smatra onaj klijent koji na zadani datum ima otvoren tekući račun Banke. Aktivnim klijentom se ne smatra klijent koji na zadani datum ima samo pozitivan saldo na tekućem računu po kojem unazad 12 mjeseci nije bilo transakcija klijenta.

Nakon definiranja kriterija za dohvat podataka, moguće je bilo napraviti segmentaciju po dobi klijenta i vrsti priljeva na tekućem računu. S obzirom da za paket Banke, uz tekući račun, korisnik mora imati barem još jedan proizvod, odmah su promatrani i ostali proizvodi koje klijenti imaju uz tekući račun. Fokus je bio na određenim proizvodima koji su prethodnim primarnim istraživanjem klijenata bili označeni kao najatraktivniji i koji su predstavljali okvirnu bazu za pakete.

Promatrani proizvodi su:

- TR – tekući račun,
- SMS – usluga promjene stanja na računu putem sms usluge na mobitelu,
- EMAIL – usluga promjene stanja na računu putem email usluge,
- IBG – internet bankarstvo,
- MBANKING – mobilno bankarstvo,
- MCR – kreditna kartica revolving,
- MCC – kreditna kartica charge,
- MCG – kreditna kartica Gold,
- VNR – kreditna kartica na rate.

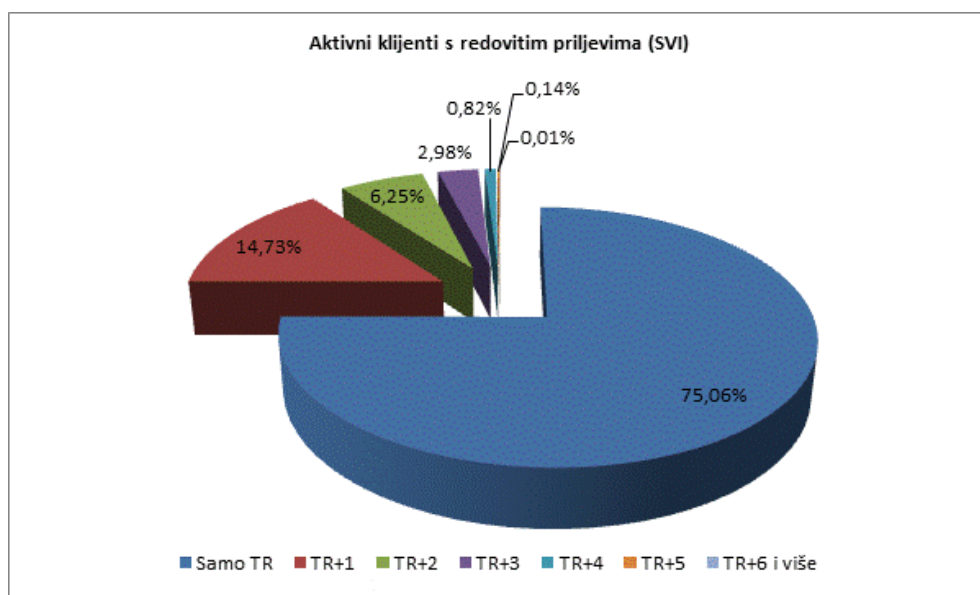
Prvo je dobiven podatak o broju aktivnih klijenata i njihovom broju proizvoda uz tekući račun.

Tablica 7: Ukupan broj aktivnih klijenata Banke

Aktivni klijenti s redovitim priljevima (SVI)							
	Do 18 god.	Od 19 do 25 god.	Od 26 do 35 god.	Od 36 do 50 god.	Od 51 do 65 god.	Preko 65 god.	UKUPNO
Samo TR							
TR+1							
TR+2							
TR+3							
TR+4							
TR+5							
TR+6 i više							
UKUPNO							

Izvor: Izrada autorice

Podaci su prikazani i grafički da bi se vizualno olakšao prikaz trenutnog stanja.



Grafikon 2: Grafički prikaz ukupnog broja aktivnih klijenata i njihovih proizvoda

Izvor: Izrada autorice

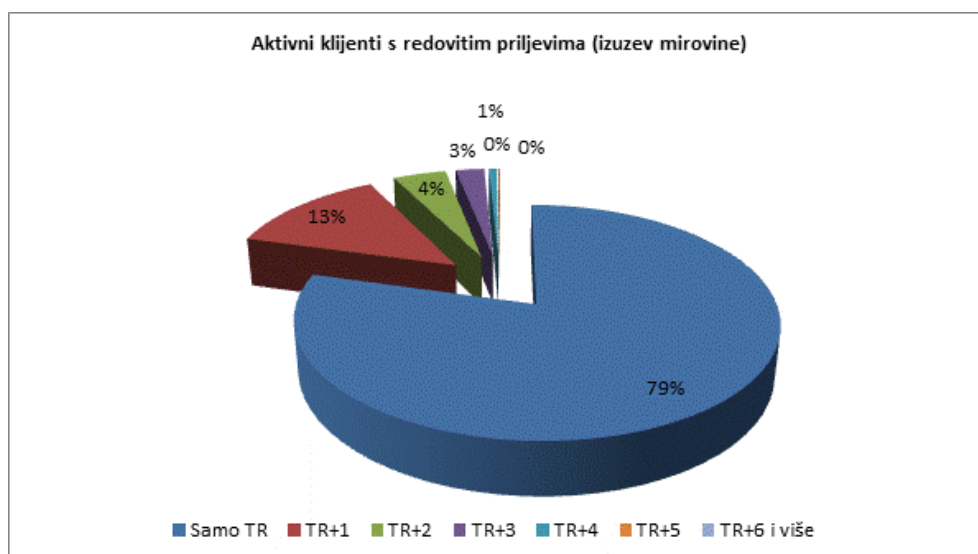
Zatim je, shodno podjeli na dva osnovna segmenta: radno aktivni klijenti i umirovljenici, napravljena dodatna analiza.

Tablica 8: Podaci o radno aktivnim klijentima i njihovom broju proizvoda

Aktivni klijenti s redovnim priljevima (osim mirovine)						
	Do 18 god.	Od 19 do 25 god.	Od 26 do 35 god.	Od 36 do 50 god.	Od 51 do 65 god.	Preko 65 god.
Samo TR						
TR+1						
TR+2						
TR+3						
TR+4						
TR+5						
TR+6 i više						
UKUPNO						

Izvor: Izrada autorice

Dodatno su podaci prikazani i grafički:



Grafikon 3: Grafički prikaz radno aktivnih klijenata i broj proizvoda koji koriste

Izvor: Izrada autorice

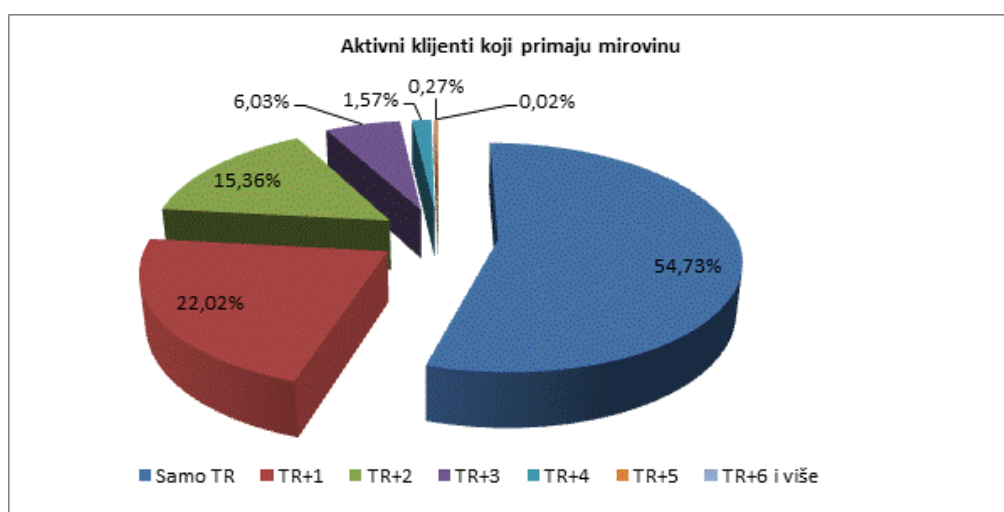
Zatim segment umirovljenika aktivnih klijenata:

Tablica 9: Umirovljenici i njihov broj proizvoda

Aktivni klijenti koji primaju mirovinu						
	Do 18 god.	Od 19 do 25 god.	Od 26 do 35 god.	Od 36 do 50 god.	Od 51 do 65 god.	Preko 65 god.
Samo TR						
TR+1						
TR+2						
TR+3						
TR+4						
TR+5						
TR+6 i više						
UKUPNO						

Izvor: Izrada autorice

I shodno dobivenim podacima, grafički prikaz:



Grafikon 4: Umirovljenici i broj proizvoda koje koriste

Izvor: Izrada autorice

Znaajući broj proizvoda uz tekući račun, bilo je potrebno saznati i količinu pojedinog promatranog proizvoda uz tekući račun kako bi se dobio uvid u popularnost pojedinih proizvoda po segmentima.

Tablica 10: Vrsta proizvoda radno aktivnih klijenata

<b>Aktivni klijenti s redovnim priljevima (osim mirovine)</b>						
	<b>Do 18 god.</b>	<b>Od 19 do 25 god.</b>	<b>Od 26 do 35 god.</b>	<b>Od 36 do 50 god.</b>	<b>Od 51 do 65 god.</b>	<b>Preko 65 god. UKUPNO</b>
SMS						
IBG						
EMAIL						
MBANKING						
MCR						
MCC						
MCG						
VNR						

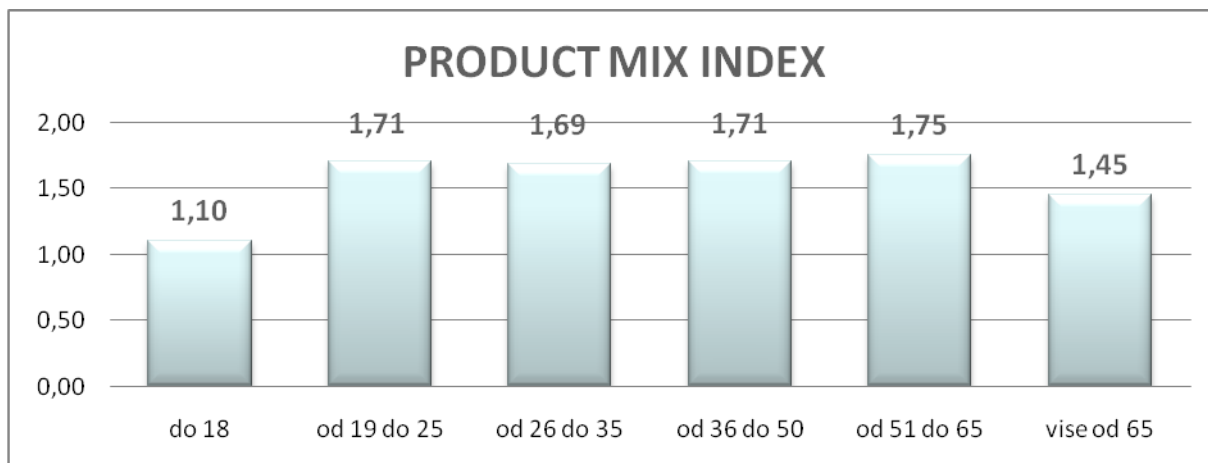
Izvor: Izrada autorice

Tablica 11: Vrsta proizvoda umirovljenika

<b>Aktivni klijenti koji primaju mirovinu</b>						
	<b>Do 18 god.</b>	<b>Od 19 do 25 god.</b>	<b>Od 26 do 35 god.</b>	<b>Od 36 do 50 god.</b>	<b>Od 51 do 65 god.</b>	<b>Preko 65 god. UKUPNO</b>
SMS						
IBG						
EMAIL						
MBANKING						
MCR						
MCC						
MCG						
VNR						

Izvor: Izrada autorice

Analizom navedenih podataka došlo se do prosječnog broja proizvoda po aktivnom klijentu Banke koji iznosi 1,6 što je manje od dva proizvoda po klijentu.



Grafikon 5: Prosječan broj proizvoda po klijentu (PMI=1,6)

Izvor: Izrada autorice

S obzirom da se iz dobivenih podataka može zaključiti kako veliki dio aktivnih klijenata koristi samo tekući račun kao proizvod Banke, dodatno su analizirani njihovi iznosi priljeva po računu da se provjeri da li mogu ipak koristiti i druge proizvode Banke, poput kreditnih kartica.

Tablica 12: Klijenti prema priljevu koji koriste samo tekući račun Banke

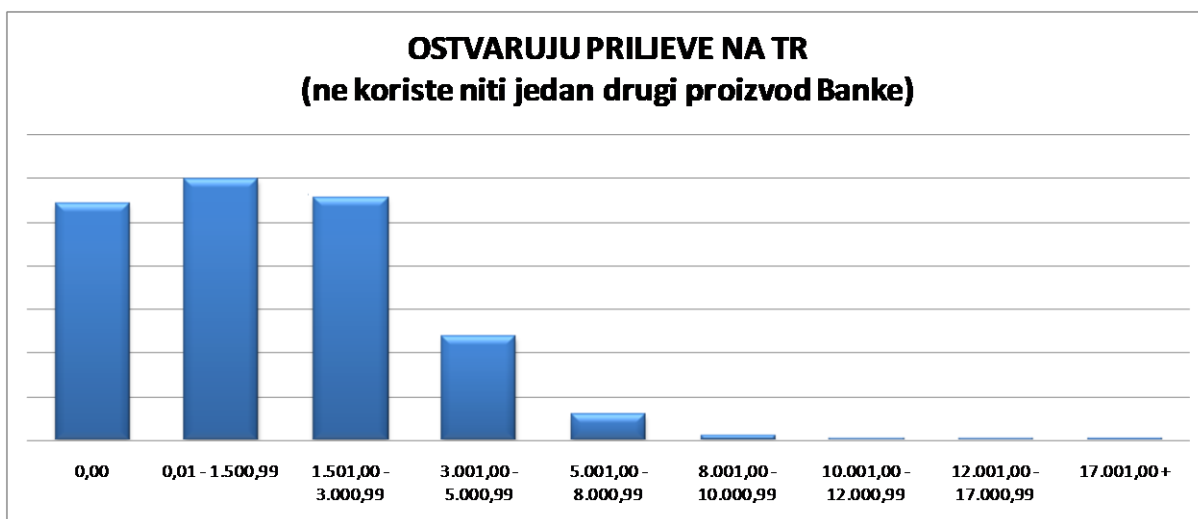
**Struktura klijenata prema dobi i priljevu na TR: koji ne koriste niti jedan drugi proizvod Banke**

Iznos priljeva	< 18 god	19-25 god	26-35 god	36-50 god	51-65 god	65 > god	NEREZIDENT	UKUPNO
0,00								
0,01 - 1.500,99								
1.501,00 - 3.000,99								
3.001,00 - 5.000,99								
5.001,00 - 8.000,99								
8.001,00 - 10.000,99								
10.001,00 - 12.000,99								
12.001,00 - 17.000,99								
17.001,00 +								
<b>UKUPNO</b>								

Izvor: Izrada autorice

Zaključeno je da od aktivnih klijenata koji imaju samo tekući račun Banke, veliki postotak njih ostvaruje priljev veći od 1.500 kn po računu što znači da je zadovoljen uvjet za izdavanje kreditne kartice i da čini potencijalnog korisnika dva proizvoda banke odnosno paketa proizvoda.





Grafikon 6: Grafički prikaz klijenata prema visini priljeva koji koriste samo tekući račun

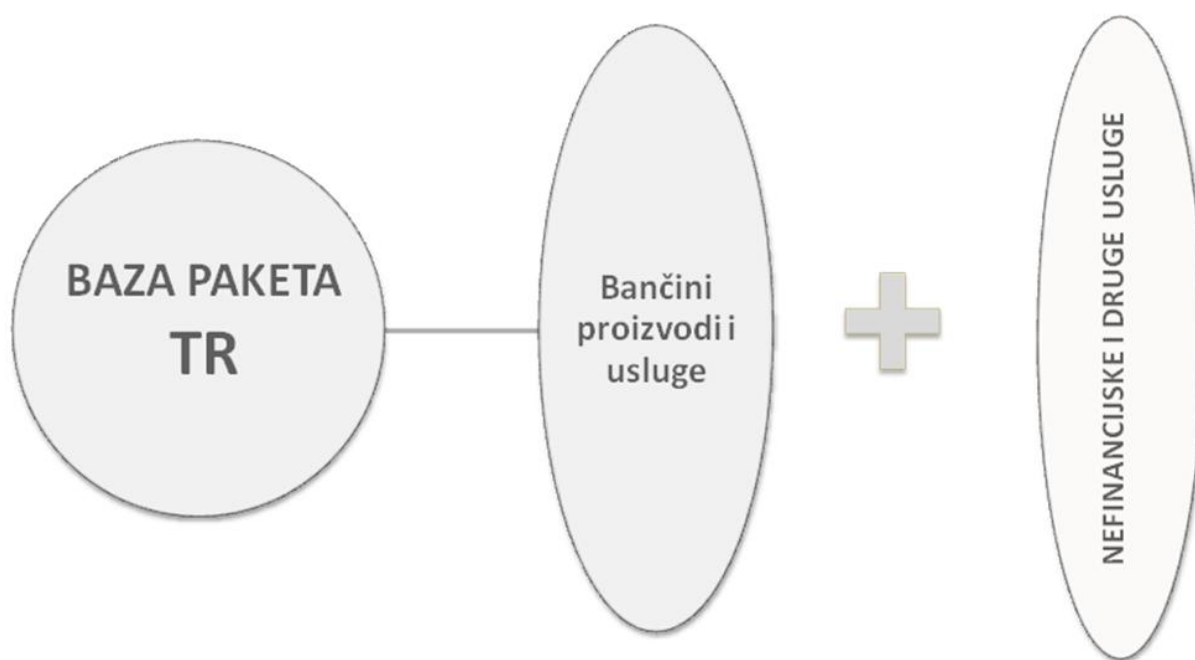
Izvor: Izrada autorice

Na temelju analiza u svrhu segmentacije klijenata i predviđanja obujma prodaje novog proizvoda na temelju internih podataka Banke iz DWH sustava skladišta podataka i poslovne inteligencije izveden je zaključak. Postoji potencijal klijenata Banke koji predstavljaju ciljani segment za paketiranje proizvoda. Shodno tome, paketiranjem proizvoda koristi se strategija razvoja proizvoda u cilju povećanja ukupne prodaje proizvoda Banke.

## 5.6. Izrada finalnog koncepta proizvoda

Sukladno prethodnim koracima; rezultatima istraživanja preferencija klijenata, pomnom segmentacijom i analizom konkurentnih banaka na tržištu, a u cilju povećanja ukupne prodaje usluga Banke, predloženo je paketiranje proizvoda Banke, i to na način da se kombinacijom zrelih proizvoda i novih proizvoda pokuša promijeniti imidž Banke tako da paketi budu privlačni postojećim i novim klijentima, s naglaskom da je ciljani segment novih klijenata usmjeren na radno aktivnu skupinu.

Prilagodljivim paketima, klijentima se želi dati na važnosti te stvoriti s njima personalizirani odnos tako da u ponudi Banke ne budu samo zadani paketi kao što je slučaj u ponudi drugih banaka na tržištu, nego da se ponude posebni paketi za posebne klijente Banke, uz cjenovno prihvatljivu naknadu.



Slika 23: Kratki koncept paketa Banke

Izvor: Izrada autorice

Klijent svoj paket kreira prema vlastitim željama i potrebama te tako postoji veliki izbor kombinacija unutar pojedinog paketa. Svaki paket ima određenu jednu cijenu bez obzira koji proizvodi se nalazi u paketu, a postoje četiri razine cijena ovisno o broju proizvoda u paketu.

Uvjet za paket (bazu) predstavlja kunski tekući račun, a ostali proizvodi koji ulaze u paket, koje klijent bira, nalaze se na popisu proizvoda i usluga za korisnike paketa. Dodatne nefinancijske i druge usluge biti će prilagođene pojedinim segmentima klijenata (radno aktivni, umirovljenici, studenti).

Prema segmentaciji, modeli paketa usmjereni su na tri ciljana segmenta:

- radno aktivno stanovništvo (komercijalni),
- umirovljenici i
- studenti.

Unutar svakog segmenta postoje 4 (četiri) vrste paketa.

Definiranje paketa prema segmentaciji:

1. Paketi za “radno aktivno”
  - paket 1 – TR + 2 proizvoda

- paket 2 – TR + 3 proizvoda
- paket 3 – TR + 4 proizvoda
- paket 4+ – TR + 5 i više proizvoda

## 2. Paketi za umirovljenike

- paket 1 – TR + 1 proizvod
- paket 2 – TR + 2 proizvoda
- paket 3 – TR + 3 proizvoda
- paket 4+ – TR + 4 i više proizvoda

## 3. Paketi za studente

- paket 1 – TR + 1 proizvod
- paket 2 – TR + 2 proizvoda
- paket 3 – TR + 3 proizvoda
- paket 4+ – TR + 4 i više proizvoda

Razlozi koncepta paketa 1 za radno aktivne klijente - minimalno TR + 2 proizvoda:

- Banka ima dobar potencijal klijenata koji zadovoljavaju postavljene kriterije za pakete (tekući račun plus dva proizvoda), a prodajno osoblje ima zadatak dodatnog angažmana i akvizicije.
- S obzirom na prilagodljivost paketa te raznovrsnost proizvoda, klijentima je u startu omogućen višestruki izbor proizvoda što ih vodi ka većem broju proizvoda i kombinacija.
- Kako je jedan od ciljeva paketiranja proizvoda i povećanje produkt miksa, potrebno je inzistirati na čim većem broju proizvoda u paketima, stoga nema smisla ostati samo na tekućem računu plus jedan proizvod kraj tolikog izbora kartica i ostalih usluga Banke.
- Tekući račun plus samo jedan proizvod ne predstavlja isplativ paket za Banku kada se u omjer stave prihodi od cijena paketa i troškovi (poseban naglasak na dodatne nefinancijske usluge).

- Polazeći sa stajališta aktivnog klijenta koji koristi usluge banke, ono što svima najčešće treba osim tekućeg računa je barem jedna kreditna kartica i barem jedna usluga izravnog bankarstva (internet ili mobilno bankarstvo).
- Konkurentne banke paketima obuhvaćaju skupine od tri ili više proizvoda (ne računajući dodatne nefinancijske usluge).

AKTIVNI	UMIROVLJENI	STUDENTI
• PAKET 1	• PAKET 1	• PAKET 1
• PAKET 2	• PAKET 2	• PAKET 2
• PAKET 3	• PAKET 3	• PAKET 3
• PAKET 4	• PAKET 4	• PAKET 4

Slika 24: Prikaz vrsta paketa Banke

Izvor: Izrada autorice

Diferencijacija od konkurentnih banaka:

- inovativnost u paketiranju
  - paketi nisu u potpunosti zadani klijentu,
  - klijent prema svojim vlastitim željama i preferencijama bira proizvode između ponuđenih “bazena” te stvara svoj paket prilagođen isključivo njemu
- personalizirani odnos s klijentom
  - kreiranje paketa prema vlastitoj želji i potrebi,
  - personalizacija paketa = poseban paket za našeg posebnog klijenta (svaki klijent je poseban)
- velik izbor kombinacija - 1 (jedna) cijena
  - u osnovi postoje četiri vrste paketa ovisno o broju proizvoda odnosno usluga koje klijent izabere, ali kombinacijom tih proizvoda dolazimo do široke palete raznovrsnih paketa ponuđenih klijentima

- prilagodljivost promjenama
  - očituje se u izboru proizvoda, ali i drugih proizvoda Banke koji su u ponudi ili će biti u ponudi

Da bi financijska institucija izgradila dugoročno kvalitetan odnos s klijentom treba mu pokazati koliko je on važan za samu instituciju. Tu dolazi do izražaja prednost u fleksibilnom paketiranju odnosno prilagodljivost paketa. Mogućim višestrukim izborom proizvoda te stvaranjem vlastitog paketa klijent u startu bira isključivo ono što želi. Time se postiže zadovoljstvo kod klijenata jer smatraju da kontroliraju situacijom. Osim toga, racionalno raspolažu svojim novcem kada plaćaju jednu naknadu za više proizvoda u paketu za razliku od više naknada za pojedine proizvode koje bi inače plaćali da nisu u paketu, a u paketima su dodatno uključene korisne nefinancijske usluge. Naime, klijentu je bitno da za svoj novac dobije opravdanu kvalitetu i vrijednost usluge, a upravo to sam bira u svoj paket.

Paket Banke je personaliziran i kao takav predstavlja dobru bazu ka personaliziranom odnosu Banke i klijenta koja je zapravo vrlo bitna stavka u poslovanju bankarskih usluga jer zadovoljni klijenti puno teže prelaze konkurenciji i jednom zadobiveno njihovo povjerenje velika je prednost za Banku.

Korisnik svoj paket kreira prema vlastitim željama i potrebama odabirući proizvode i usluge Banke koji se nalaze na popisu proizvoda i usluga Banke za korisnike paketa, a pridržavajući se pravila pojedinog modela paketa.

Cijena je formirana na način da se prvo proučavala pojedinačna cijena proizvoda Banke u paketima i u odnosu na konkurenciju:

Tablica 13: Prikaz pojedinačne cijene proizvoda Banke koji će se paketirati u usporedbi s konkurencijom

Banka / Proizvod	TRG	SMS / E-mail	IBG	MBG	MCC (godišnje)	MCR (godišnje)	MCG (godišnje)	VNR (godišnje)
<i>Banka 1</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 2</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 3</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 4</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 5</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 6</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 7</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 8</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Banka 9</i>	x	x	x	x	x	x	x	x

Izvor: Izrada autorice

Zatim su promatrane cijene paketa konkurentnih banaka i došlo se do odluke da će svaki paket imati određenu jednu cijenu bez obzira koji proizvodi se nalaze u njemu, ali će biti četiri

razine cijena ovisno o broju proizvoda koji se nalazi unutar paketa. Ovisno o segmentu, cijene će biti drugačije, odnosno niže za umirovljenike i studente.

Tablica 14: Usporedni prikaz cijene paketa konkurencije za umirovljenike i prijedlog cijene za Banku

UMIROVLJENICI									
Banka	Naziv paketa	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Banka 1</i>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>
<i>Banka 2</i>	<i>Paket 2</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Banka 3</i>	<i>Paket 3</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
<i>Banka 4</i>	<i>Paket 4</i>	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-
<i>Banka 5</i>	<i>Paket 5</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-
<i>Banka 6</i>	<i>Paket 6</i>	<b>12,00 kn</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>PRIJEDLOG ZA BANKU</b>	<i>Paket 1</i>	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Izvor: Izrada autorice

Tablica 15: Usporedni prikaz cijene paketa konkurencije za studente i prijedlog cijene za Banku

STUDENTI									
Banka	Naziv paketa	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Banka 1</i>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-
<i>Banka 2</i>	<i>Paket 2</i>	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Banka 3</i>	<i>Paket 3</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
<i>Banka 4</i>	<i>Paket 4</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Banka 5</i>	<i>Paket 5</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Banka 6</i>	<i>Paket 6</i>	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-
<b>PRIJEDLOG ZA BANKU</b>	<i>Paket 1</i>	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Izvor: Izrada autorice

Tablica 16: Usporedni prikaz cijene paketa konkurencije za radno aktivne klijente i prijedlog cijene za Banku

<b>RADNO AKTIVNI (Komerrijalni paketi)</b>											
Banka	Naziv paketa	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Banka 1</b>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>
	<i>Paket 2</i>	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-
	<i>Paket 5</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>
<b>Banka 2</b>	<i>Paket 1</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Banka 3</b>	<i>Paket 1</i>	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Banka 4</b>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
<b>Banka 5</b>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-
<b>Banka 6</b>	<i>Paket 1</i>	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Banka 7</b>	<i>Paket 1</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-
<b>PRJEDLOG ZA BANKU</b>	<i>Paket 1</i>	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 2</i>	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 3</i>	-	-	-	<b>x</b>	-	-	-	-	-	-
	<i>Paket 4</i>	-	-	-	-	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Izvor: Izrada autorice

## 5.7. Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti

Nakon što je završen koncept proizvoda, potrebno je bilo sažeti sve unutarnje snage paketa Banke i prilike na tržištu, te uočiti slabosti i prijetnje s tržišta kako bi se bolje postavio prodajni cilj.

Napravljena je SWOT analiza zbog svoje usmjerenosti na analizu svih bitnih faktora, unutarnjih i vanjskih odnosno same Banke, tržišta i konkurencije.

<b>SNAGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovativnost u pakiranju proizvoda</li> <li>- personalizirani odnos s klijentom</li> <li>- veliki izbor paketa</li> <li>- pokrivenost potražnje na tržištu</li> <li>- iskustvo u pružanju usluge</li> <li>- prilagodljivost promjenama</li> <li>- niže cijene u odnosu na konkurenciju</li> <li>- poznatost Banke</li> </ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompleksnost strukture klijenata</li> <li>- imidž Banke</li> <li>- nizak produkt miks</li> </ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veća profitabilnost</li> <li>- povećanje prodaje usluga Banke odnosno produkt miksa</li> <li>- repozicioniranje Banke na tržištu</li> </ul>	<b>PRIJETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jaka konkurencija u području bankarstva</li> <li>- ekonomska kriza</li> <li>- zasićenost tržišta</li> <li>- usporeni rast tržišta</li> </ul>

Slika 25: SWOT analiza Banke

Izvor: Izrada autorice

## SLABOSTI

- kompleksnost strukture klijenata – veliki dio klijenata Banke su osobe starije od 65 godina koji najčešće koriste 1 ili 2 proizvoda Banke te je s obzirom na njihovu otpornost prema promjenama teško prodati im više proizvoda, ali smatra se da će dodatne nefinancijske usluge u paketu i dobra ponuda proizvoda Banke uspjeti pridobiti dobar dio klijenata. Drugi dio postojećih klijenata nastoji se zainteresirati da pristanu na pakete samom raznolikošću odnosno izborom paketa i proizvoda.

- imidž Banke – neklijenti Banke smatraju je lošijom od većine drugih i to stvara određeni problem u privlačenju i preuzimanju novih klijenata. Imidž kao takav želi se promijeniti na bolje i Banku prikazati kao inovativnu, a upravo ovakvim paketima koji se mogu prilagoditi klijentovim željama pokazuje se otvorenost Banke prema klijentima te spremnost na suradnju i prilagodbu.

- nizak produkt miks – paketicranjem proizvoda nastoji se povećati prodaja proizvoda odnosno usluga klijentima te time potaknuti klijente da koriste više proizvoda Banke. Naknade za



pakete su vrlo pristupačne s obzirom na to što će klijenti dobiti te će za manju razliku u cijeni može dobiti više proizvoda prijelazom iz nižeg paketa u veći.

## SNAGE

- inovativnost u pakiranju proizvoda – očituje se u tome da paketi nisu u potpunosti zadani klijentu nego klijent prema svojim vlastitim željama i preferencijama bira između ponuđenih grupa proizvoda te stvara svoj paket prilagođen isključivo njemu.
- personalizirani odnos s klijentom – s obzirom da klijent sam bira proizvode koje želi u svome paketu, ujedno ga prilagođava sebi što klijentu u njegovim očima daje na važnosti te se osjeća posebno, dolazi do personalizacije paketa= poseban paket za posebnog klijenta (svaki klijent je jedinstven).
- veliki izbor paketa – u osnovi postoje četiri vrste paketa ovisno o broju proizvoda odnosno usluga koje klijent izabere, ali kombinacijom tih proizvoda dolazi se do široke palete raznovrsnih paketa ponuđenih klijentima.
- pokrivenost potražnje na tržištu – s obzirom na mogućnost prilagodbe paketa klijentu, mogu se ispuniti različite želje i preferencije klijenata na tržištu, od već postojećih klijenata pa do preuzimanja novih klijenata, od onih koji koriste tri proizvoda banke do onih kojima trebaju 5 i više proizvoda.
- iskustvo u pružanju usluge – grupe proizvoda koji se paketiiraju su već postojeći proizvodi odnosno usluge Banke sa čijim elementima i procesima pružanja su djelatnici već upoznati.
- prilagodljivost promjenama – prilagodljivost paketa očituje se u izboru proizvoda, ali i drugih proizvoda Banke koji su u ponudi ili će biti u ponudi, a korisnicima paketa se nude s povoljnijim uvjetima ugovaranja.
- niže cijene u odnosu na konkurenciju – s obzirom na ostale pakete banaka u Hrvatskoj, Banka se pozicionira cjenovno malo niže, a cilj je dobiti čim više klijenata koji će koristiti čim više proizvoda Banke.
- poznatost Banke – klijenti Banke prema provedenom primarnom istraživanju u svrhu razvoja novih proizvoda zadovoljni su s Bankom, iskazuju privrženost Banci te ju percipiraju kao kvalitetnu i relevantnu financijsku instituciju što je dobro polazište za prihvaćanje paketa proizvoda.

## PRIJETNJE

- jaka konkurencija u području bankarstva – veliki dio banaka na hrvatskom tržištu nudi pakete proizvoda, stoga je potrebna diferencijacija te su napravljeni prilagodljivi paketi prema grupama proizvoda.
- ekonomska kriza – s obzirom na manju potrošačku moć potrošača u sadašnje vrijeme ekonomske krize, klijenti su nerijetko izrazito racionalni u potrošnji te gledaju pažljivo na odnos dobivenog i uloženog. Stoga su cijene paketa pristupačne i isplative klijentima jer će za jednu naknadu dobiti proizvode Banke koje žele i dodatne nefinancijske usluge.
- zasićenost tržišta – na tržištu većina banaka nudi svoje pakete proizvoda i klijenti su svakodnevno izloženi raznim ponudama i oglasima drugih banaka. Stoga je diferencijacija paketa potrebna što njihova prilagodljivost i omogućava. Proizvodi nisu zadani, mogu se izabrati i klijent se može osjećati posebno. Dobro osmišljenom marketinškom kampanjom se također planira privući pozornost na tržištu.
- usporeni rast tržišta – privlačenje i preuzimanje novih klijenata je dugotrajan proces pogotovo kada se radi o financijskim institucijama jer je ovdje klijentima bitan imidž, povjerenje koje imaju, ali i kvaliteta usluge koju dobiju za svoj novac. Stoga se prilagodljivim paketima želi istaknuti inovativnost Banke te kvalitetu usluga koje nudi i mogućnost personalizacije usluge prema željama klijenata. Paketi su odlično privlačno sredstvo za nove klijente zbog njihove fleksibilnosti te se očekuje dugoročno sve veći broj paketa prodanih novim klijentima.

## PRILIKE

- veća profitabilnost - s obzirom na mogućnost izbora proizvoda prema preferencijama u pakete te isplativost u odnosu uloženo–dobiveno, klijenti će izabrati više proizvoda nego što bi ih možda izabrali odvojeno te će se samim time povećati prodaja proizvoda Banke čiji je krajnji cilj veća profitabilnost za Banku.
- povećanje prodaje usluga Banke odnosno produkt miksa – paketiranjem se omogućava prodaja više proizvoda odnosno usluga Banke odjednom što ujedno povećava ukupnu prodaju usluga na tržištu.
- repozicioniranje Banke na tržištu – ponudom inovativnih, drugačijih paketa od konkurencije koji su prilagodljivi klijentu, Banku se želi prikazati kao inovativnu banku okrenutu klijentima, sa širokom paletom proizvoda koji su rješenje za raznovrsne želje i preferencije svih segmenata odnosno da se pomakne s uvriježenog mišljenja banke za umirovljenike na banku i za mlade generacije.

Nakon detaljne razrade svih dosadašnjih istraživačkih koraka, postavljeni su jasni mjerljivi ciljevi koji se očekuju od uvođenja paketa kao novog proizvoda Banke:

- Kroz 12 dvanaest mjeseci „upaketirati“ 20% aktivnih klijenata u jedan od paketa.
- Povećanje prosječnog broja proizvoda po klijentu Banke (Product Mix-a) na nivou Banke.

### **5.8. Plasiranje novog proizvoda na tržište**

Paketiranjem proizvoda koristi se strategija razvoja proizvoda u cilju povećanja ukupne prodaje usluga Banke. Kombinacijom zrelih proizvoda i novih proizvoda pokušava se promijeniti imidž tako da paketi budu privlačni postojećim klijentima i novim klijentima. Ciljani segment kod privlačenja novih klijenata je radno aktivna skupina. Prilagodljivim paketima želi se klijentima podići važnost te stvoriti s njima personalizirani odnos tako da ne nudimo samo određene pakete kao druge banke nego posebne pakete za posebne klijente.

Želi se diferencirati od konkurencije na način da klijenti prepoznaju prednost prilagodbe paketa njima, te uvide svoju važnost za Banku. Cjenovno će se postaviti niže u odnosu na konkurenciju čime će se dodatno zainteresirati klijenti. Cijene će biti, u skladu s troškovima, profitabilne za Banku, a opet ne puno niže od konkurencije, no za klijenta isplativije od konkurencije.

Cilj je upaketirati što veći broj proizvoda postojećim klijentima, ali i privući pozornost novih klijenata odnosno akvizirati ih u Banku. Odgovarajućom marketinškom strategijom, osim privlačenja pozornosti i upoznavanja klijenata s novom ponudom, želi se krenuti i s promjenom imidža Banke u smjeru inovativne Banke prilagodljive potrebama svojih klijenata, postojećih i budućih.

Bankarske usluge koriste se kao sredstvo da bi se osigurali drugi proizvodi ili usluge te bi se stoga promocija trebala usmjeriti s ponudom na „sredstva za rješavanje“ problema ili ispunjavanje želja sa kojima se klijent suočava. Stoga se kod paketa treba naglasiti njihova efikasnost koja se očituje u prilagodljivosti klijentu.

S obzirom da se prije svega želi privući pozornost klijenata na pakete, promociju treba započeti TV oglasom. Televizija je još uvijek najmoćniji medij jer u kratkom roku može dosegnuti mase te privući pažnju vizualnim i zvučnim efektima. Uz dobro osmišljen slogan može se lako prenijeti poruka javnosti. Osim što se ovim komunikacijskim kanalom želi

pozornost usmjeriti na kreiranje poznatosti i interes te jačanje želje kod korisnika što bi trebalo rezultirati povećanjem prodaje, cilj je i unaprijediti imidž Banke. TV oglas bi se trebao fokusirati na smanjenje percipiranog rizika od strane klijenta te plasiranje objektivnih informacija o onome što Banka nudi te pozitivnim i negativnim posljedicama koje će ponuda imati na korisnike. TV oglas treba naglasiti informativni kontekst o paketima koji su ponuđeni s ciljem da se objasni i prikaže ono što korisnika očekuje u banci. Treba naglasiti niže cijene paketa i njihovu glavnu prednost u odnosu na konkurenciju – prilagodljivost klijentu. Riječ je o oglasu u kojem se koriste racionalni apeli. Prilagodljivošću paketa prikazuje se inovativnost što direktno ide u korist kod unaprjeđenja imidža Banke.

Sukladno televizijskom oglasu, promotivne aktivnosti nastavljaju se kroz radio, tisak i u poslovnica Banke. Kod promocije paketa u poslovnica Banke izuzetno je bitna osobna prodaja odnosno komunikacija djelatnika s klijentima.

Zaposlenici poslovnica su „ogledalo banke“. Oni su ti koji stupaju u kontakt s klijentima, o kojima često ovisi zadovoljstvo klijenta u pružanju usluge te njihovo mišljenje o samoj banci. Nerijetko odnos s bankom predstavlja odnos s djelatnikom banke, bilo to u poslovnici ili putem telefona. Stoga je bitno da djelatnik Banke pažljivim slušanjem klijenta i postavljanjem pitanja saznaje informacije o nezadovoljenim potrebama klijenta. Također treba raspoznati klijentovo trenutno emocionalno stanje na temelju njegovih gesta i ponašanja te prilagoditi prezentaciju proizvoda odnosno paketa. Djelatnik mora vladati komunikacijom. Da bi osobna prodaja bila uspješna, osim navedenog, djelatnik mora dobro poznavati elemente paketa, prednosti paketa Banke u odnosu na konkurenciju, te biti spreman odgovoriti na svako postavljeno pitanje u vezi proizvoda odnosno usluga koje su ponuđene na izbor u pakete. Stoga djelatnike treba dodatno educirati o paketima prije samog plasiranja paketa na tržište. Sljedeći nedostatak kod ove promocije je nedostatak vremena s obzirom na broj klijenata u poslovnici odnosno prosječnom vremenu koje djelatnik ima na raspolaganju da bi se posvetio određenom klijentu. Stoga je izrazito bitno da djelatnik bude profesionalan i vlada situacijom.

Komunikacijski ciljevi:

- A) dugoročni:
  - povećanje produkt miksa Banke,
  - vezanje klijenta uz Banku na duži period.
- B) kratkoročni:
  - svjesnost o proizvodu - privući pažnju,

- sklonost proizvodu - pobuditi interes,
- znanje o proizvodu - informirati o prednostima proizvoda,
- kupnja proizvoda – brza reakcija i veliki volumen.

## 5.9. Mjerenje

S obzirom da je prikazano uzročno istraživanje s postavljenim mjerljivim ciljevima, 12 mjeseci nakon plasiranja paketa proizvoda Banke na tržište napravljena je analiza kako bi se dobila povratna informacija o uspješnosti paketa. Izvještaji su generirani na temelju internih podataka iz DWH da bi se vidjelo da li su ciljevi uspješno ispunjeni.

Cilj 1:

- Kroz 12 dvanaest mjeseci „upaketirati“ 20% aktivnih klijenata u jedan od paketa.

Prodajni izvještaji pokazali su kako su paketi kao novi proizvod uspješno prihvaćeni na tržištu od strane postojećih klijenata Banke ali i od strane ne klijenata odnosno Banka je uspješno akvizirala i klijente konkurencije. Temeljem analize internih podataka ranije spomenutog DWH sustava dobivena je informacija da je kroz 12 mjeseci uspješno upaketirano 20% aktivnih klijenata (na kojima je ranije rađena segmentacija kao potencijal korisnika paketa). Dakle, ovaj cilj je ostvaren.

Cilj 2:

- Povećanje prosječnog broja proizvoda po klijentu Banke (Product Mix-a) na nivou Banke.

Izvještaj o prosječnom broju proizvoda po klijentu Banke pokazao je kako je povećan i iznosi 2,3 proizvoda po klijentu (prije plasiranja paketa iznosio je 1,6) što znači da je i ovaj cilj ostvaren.

## 5.10. Zaključak – prikaz Modela

U radu su detaljno prikazani odnosno provedeni sljedeći koraci Modela upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke:

1. Prikupljanje i analiza informacija o tržišnim trendovima

- Prikupljanje informacija s tržišta o ekonomskim promjenama, tehnološkim promjenama i inovacijama, promjenama u potrebama klijenata i odgovorima konkurencije. Analiza prikupljenih informacija i prikaz zaključka o tržišnim trendovima – stvaranje znanja.
2. Prijedlog ideje novog proizvoda
    - Na temelju zaključaka prethodnog koraka, u skladu s mogućnostima organizacije, prijedlog i razrada same ideje o proizvodu - stvaranje znanja.
  3. Istraživanje potencijalnih korisnika proizvoda – testiranje ideje novog proizvoda
    - Primarno istraživanje potencijalnih korisnika novog proizvoda odnosno testiranje ideje o novom proizvodu - da li zadovoljava potrebe korisnika i koje su karakteristike proizvoda poželjne. Dobivanje povratnih informacija od potencijalnih korisnika.
  4. Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije
    - Prikupljanje informacija i detaljna analiza srodnih proizvoda konkurencije kako bi se kod izrade koncepta proizvoda mogla napraviti vidljiva diferencijacija od konkurencije i ostvariti konkurentska prednost na tržištu – stvaranje znanja.
  5. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije
    - Postavljanje kriterija i parametara za obradu internih podataka iz baze o postojećim klijentima kako bi se izdvojili oni koji predstavljaju potencijalne korisnike novog proizvoda (očekivani okvirni broj potencijalnih klijenata korisnika novog proizvoda) - stvaranje znanja.
  6. Izrada finalnog koncepta proizvoda
    - Sukladno informacijama i znanju kreiranom u prethodnim koracima 3, 4 i 5 Modela, izrađuje se finalni detaljan koncept proizvoda – stvaranje znanja.
  7. Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti
    - Nakon detaljne razrade svih dosadašnjih koraka u Modelu, postavljaju su jasni mjerljivi ciljevi koji se očekuju od uvođenja novog proizvoda na tržište - stvaranje znanja.

#### 8. Plasiranje novog proizvoda na tržište

- Obuhvaća kreiranje marketinške komunikacije i oglašavanja proizvoda na tržištu - stvaranje znanja.

#### 9. Mjerenje

- Prikupljanje i analiza informacija s tržišta nakon plasmana novog proizvoda o uspješnosti – stvaranje znanja.

Detaljno su razrađeni i provedeni koraci Modela kroz razvoj novog proizvoda koji je baziran na kvalitetnim, pravovremenim i organiziranim informacijama, a koji je rezultirao željenim i sveobuhvatnim proizvodom. Dakle, svaki korak Modela je proveden. S obzirom na adekvatnu analitičku i informacijsku podlogu, razvojem proizvoda su definirani jasni ciljevi koji se očekuju od uvođenja proizvoda i koji su mjerljivi. Uzročno istraživanje odnosno rezultati mjerenja ostvarenja ciljeva pokazali su zadovoljavanje ciljane uspješnosti proizvoda. Dakle, funkcionalnost je potvrđena. Zaključno, Model je provediv i funkcionalan.

Hipoteze:

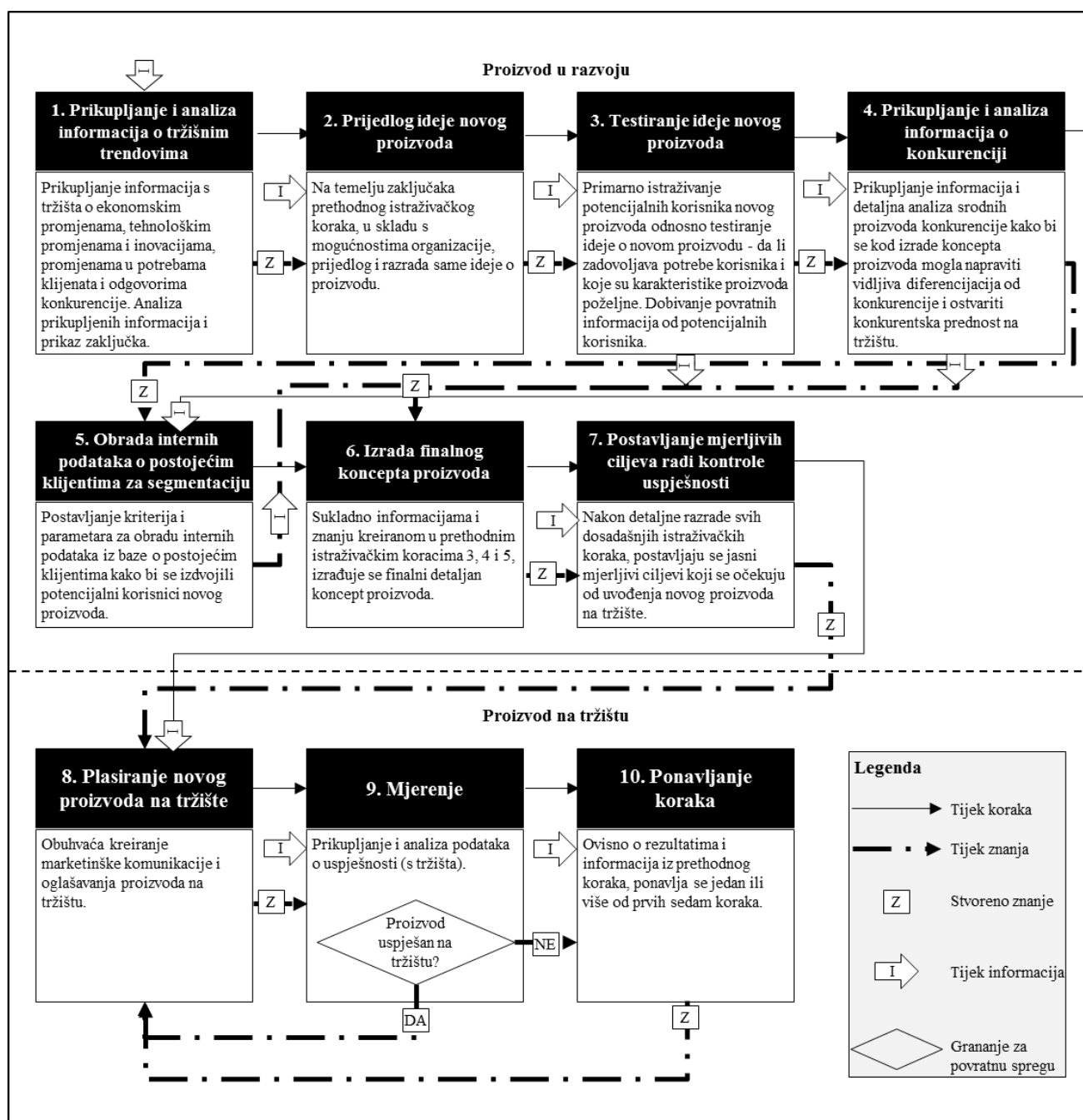
H1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je provediv.

H2: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je funkcionalan.

H1 se potvrđuje.

H2 se potvrđuje.

Slijedi prikaz Modela upravljanja informacija i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke.



Slika 26: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke

Izvor: Izrada autorice

Prikazani koraci u Modelu su provedeni kroz razvoja novog proizvoda u banci. Dodatno je prikazan dio dijela procesa koji se odnosi isključivo na razvoj proizvoda koji se događa unutar organizacije, te dio dijela procesa koji se događa kada je proizvod na tržištu. S obzirom da i nakon plasmana proizvoda na tržište, organizacija i dalje treba pratiti svoj proizvod, mjerenjem se provjerava uspješnost. Uspješnost proizvoda ovisi o budućnosti proizvoda. Naime, ako je proizvod zadovoljio ranije postavljene ciljeve, ostaje na tržištu i ne mijenja se



marketinška komunikacija koja je kreirana kod plasiranja na tržište već proizvod, prema planu, ostaje na tržištu. No, ukoliko proizvod nije zadovoljio ciljeve, moguće je vratiti se na jedan ili više od prethodnih prvih sedam koraka koji se odnose na proizvod u razvoju (do koraka osam odnosno plasmana na tržište).

Prikazani Model detaljno objašnjava ulogu i važnost organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i postizanja konkurentnosti na tržištu.

Upravljanje znanjem u svrhu razvoju proizvoda prikazalo se ključnim elementom. Naime, na temelju organiziranih informacija donesena je odluka o novom proizvodu. Uzimale su se u obzir informacije o tržištu, informacije o klijentima, informacije o konkurentima. Zatim je provedena detaljna segmentacija i proizvod je koncipiran na način da se diferencira od konkurencije, a zadovolji preferencije ciljanih segmenata.

Prema navedenom Modelu, može se zaključiti da su za svaki korak u procesu razvoja novog proizvoda bitne informacije. Stoga je ključno da upravljanje informacijama bude dobro isplanirano i provedeno. Isto tako, na Modelu se vrlo dobro vidi kako u svakom koraku u procesu razvoja novog proizvoda nastaje novo znanje. Dakle, proces razvoja novog proizvoda rezultira novim znanjem za poduzeće, u ovom slučaju financijsku instituciju – banku.

## 6. ZAKLJUČAK

Pregledom stručne i znanstvene literature može se zamijetiti kako je marketing financijskih institucija još uvijek relativno neobrađena tema. Ovaj manjak je posebno izražen kada se govori o literaturi na hrvatskom jeziku. Ipak, neke osnovne značajke marketinga financijskih institucija mogu se identificirati. Marketing financijskih institucija određen je izazovima koje nosi marketing svake uslužne organizacije, od kojih je svakako potrebno posebice naglasiti problem neopipljivosti usluga. Ovi izazovi su izrazito dodatno potencirani u marketingu financijskih institucija zbog same prirode financijskih usluga koje su često vrlo apstraktne korisnicima, ali i zbog trenutnog stanja u financijskom sektoru u kojem vlada opći problem manjka povjerenja korisnika u financijski sustav. Stoga se može zaključiti da je marketinškim aktivnostima u financijskoj instituciji teže upravljati nego marketingom u organizacijama koje prodaju vidljive, opipljive proizvode. No, ulaganja u marketinške aktivnosti su evidentno neophodna za razvoj financijskih institucija, pa se može reći kako se radi o vrlo zanimljivoj temi, koja će se vjerojatno početi puno intenzivnije obrađivati.

Koncept poslovne inteligencije podrazumijeva proces prikupljanja raspoloživih internih i eksternih podataka te njihovu pretvorbu u kvalitetne informacije koje služe kao pomoć menadžerima pri donošenju poslovnih odluka, tako i marketinških odluka. Samo pomoću dobro organiziranih informacija menadžeri mogu donositi prave poslovne odluke, a institucije mogu pravovremeno reagirati na tržišne promjene. Uspješno upravljanje informacijama je izuzetno važno za svaku organizaciju, a ovdje je naglašena važnost u funkciji marketinga. Financijske institucije koje žele nastaviti uspješno poslovati pored velikog broja konkurenata na tržištu moraju prionuti na važan i nimalo jednostavan zadatak, uspješno upravljanje informacijama i znanjem. U kvalitetne proizvode ugrađuje se sve više znanja o korisnicima, koje dodaje vrijednost novom proizvodu. Da bi financijska institucija došla do znanja o korisnicima potrebno je prikupiti podatke odnosno istražiti tržište, iskoristiti i upravljati informacijama te donijeti prave odluke. Uspješne organizacije stoga prilikom kreiranja svoje strategije analiziraju i utvrđuju elemente koji bitno pridonose stvaranju konkurentske prednosti i osiguranju dugoročnog rasta i razvitka. Stoga je u empirijskom dijelu rada razvijen i prikazan Model koji objašnjava ulogu i važnost organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i konkurentnosti na tržištu. Danas ponuda znatno premašuje potražnju na tržištu, konkurentsku prednost ne čini velika količina proizvoda, već prvenstveno njihova kvaliteta. U kvalitetne proizvode ugrađuje se sve više znanja o korisnicima, koje dodaje vrijednost novom proizvodu. Proizvodi postaju personalizirani,

prilagođeni korisniku, dolazi do marketing odnosa koji označuje važnost dugoročnih odnosa institucije s korisnicima. Financijske institucije mogu imati velike koristi od uvođenja marketinga odnosa u poslovanje. Tu se prvenstveno ističe cijeloživotna potreba korisnika za financijskim uslugama. Tako dolazi do prelaska iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja koju karakterizira nekoliko važnih koraka: informacija postaje najvažnijim resursom, a informacijsko-komunikacijska tehnologija postaje temeljnom infrastrukturom. Dakle, glavni čimbenici koji nameću uvjete poslovanja su korisnici koji biraju samo najkvalitetnije financijske proizvode, pa samo proizvodi s dodanom vrijednosti u koje je ugrađeno novo znanje prolaze na tržištu. Da bi financijska institucija došla do znanja o korisnicima potrebno je prikupiti podatke odnosno istražiti tržište, iskoristiti i upravljati informacijama te donijeti prave odluke. Uspješne organizacije stoga prilikom kreiranja svoje strategije analiziraju i utvrđuju elemente koji bitno pridonose stvaranju konkurentske prednosti i osiguranju dugoročnog rasta i razvitka.

Znanstveni doprinos disertacije je Model upravljanja informacijama i znanjem koji je razvijen kao preporuka za hrvatske financijske institucije, temeljen na uspješno organiziranom procesu upravljanja pravim i pravovremenim informacijama u svrhu razvoja novog proizvoda s jasno definiranim i mjerljivim ciljevima. Temeljna preporuka odnosi se na ustrajanje u provođenju organiziranih i planiranih aktivnosti istraživanja tržišta i korisnika, budući da je evidentno kako su informacije dobivene takvim istraživanjem baza koju treba organizirati i iskoristiti kao osnovni pokretač svoje konkurentske prednosti. Pravovremene i organizirane informacije o tržištu i stanju konkurencije te o korisnicima, njihovim karakteristikama i ponašanju, neophodne za proces segmentacije, izbora ciljnih tržišta i pozicioniranja, pretpostavka su za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka i profitabilno poslovanje.

Disertacija naglašava i prikazuje prednost koju donosi uspješno upravljanje informacijama i znanjem u procesu razvoja novih proizvoda, kao jedne od ključnih marketinških strategija, koju financijske institucije primjenjuju sve više zbog kontinuiranih promjena trendova na tržištu. Sam proces razvoja novih proizvoda rezultira stvaranjem novog znanja. Osnovna značajka današnjeg poslovanja je kontinuirano prikupljanje velikih količina internih i eksternih podataka i informacija. Primjena koncepta poslovne inteligencije omogućava organizacijama korištenje samo onih informacija koje su im u određenom vremenu potrebne za donošenje pravih poslovnih odluka, a iskazane su na način koji im najviše odgovara.

Završna poruka ovog rada je kako organizirano upravljanje informacijama i znanjem o korisnicima u funkciji marketinga, posebno pri razvoju novog proizvoda, mora nužno postati

praksa hrvatskih financijskih institucija i biti dio njihove poslovne politike. Znanstveni doprinos ogledati će se u diseminaciji prikupljenih podataka i njihovom objavljivanju u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Očekuje se da će predloženi Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke predstavljati koristan alat primjenjiv stručnjacima/ekspertima iz područja ove složene problematike.

## POPIS LITERATURE

- Ansoff, H. I., 1979. *Strategic Management*, Macmillan Academic and Professional Ltd., London
- Armstrong, S. J. i Green, C. K., 2007. Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share, *International Journal Of Business*, vol.12, no. I, str. 115 – 134.
- Bateson, J.E.G., 1992. *Managing Services Marketing – Text and Readings*, The Dryden Press, Orlando.
- Belch, G.E., Belch, M.A., 2004. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (6th ed.), Mc Graw-Hill, New York.
- Bennett, R., Gabriel, H., 1999. Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, no. 3, str.212–225.
- Bobera, D., 2007. *Projektni menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu.
- Booms, B., Bitner, M. J., 1981. *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, American Marketing Association, 47-51.
- Buchanan, D.A., Boddy, D., 1992. *The Expertise of the Change Agent*, Prentice Hall, London.
- Burke, R., 2000. *Project Management Planning and Control Techniques*, Wiley.
- Buttle, F., 2009, *Customer Relationship Management*, Butterworth Heinemann.
- Caruana Albert, Pitt Leyland, Ewing Michael, 2003. The Market Orientation-Performance Link: The Role of Service Reliability, *The Service Industries Journal*, London: Frank Cass, vol. 23, no. 4, str. 25-41.
- Chen H., Chiang, R.,H., L., Veda, S., C., 2012. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact, *MIS Quarterly*; 12.mjesec, 2012., Vol. 36, Issue 4, str.1165-1189.
- Cheverton, P., Foss, B., Hughes, T., Stone, M., 2005. *Key Account Management in Financial Services: Tools and Techniques for Building Strong Relationships with Major Clients*, Kogan Page Publishers, London
- Cooper, R., D., Schindler, S., P., 2014. *Business Research Methods*, The McGraw-Hill/Irwin, New York, USA

- Croxford, H., Abramson, F., Jablonowski, A., 2005. *The Art of Better Retail Banking: Supportable Predictions on the Future of Retail Banking*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., 2000. *Odnosi s javnošću (osmo izdanje)*, Mate, Zagreb.
- Darroch J., McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, Iss: 3, str. 210-222.
- Davenport, T. H., Prusak, L., 2000. *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dibb, S., 1998. Marketing segmentation: Strategies for Success, *Marketing Intelligence and Planning*, vol.16, no. 7, str. 394-406.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., 1991. Targeting, Segments and Positioning, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 19., no. 3, str. 4-10.
- Doyle, P., Stern, P., 2006. *Marketing Management and Strategy, 4th ed.*, Prentice Hall, London.
- Egan J., 2007. *Marketing Communications*, Thomson, London.
- Ehrlich, E., Fanelli, D., 2004. *The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques That Produce Results*, Bloomberg Press, USA
- Elbashir, M., Z., Collier, A., P., Davern, M., J., 2008. Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance, *International Journal of Accounting Information Systems* 9 (2008), str. 135–153
- Ennew, C., T., Waite, N., 2007. *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*, Elsevier Ltd., UK
- Eriksson, K. i Mattson, J., 1996. Organising for Market Segmentation in Banking: The impact from Production Technology and Coherent Bank Norms, *The Service Industries Journal*, vol. 16, no. 1 (January), str. 35-46.
- Estelami, H., 2012. *Marketing Financial Services*, Dog Ear Publishing.
- Farquhar, D. J. i Meidan, A., 2010. *Marketing Financial Services*, Palgrave Macmillan.

- Gamble, J. E., Strickland, A. J., Thompson, A. A., 2008. *Strateški menadžment*, Zagreb, Mate
- Gregurek, M., Vidaković, N., 2011. *Bankarsko poslovanje*, RRiF plus, Zagreb.
- Gronroos, Ch., 2000. *Service Management and Marketing*, John Wiley and Sons, Ltd.
- Herschel, R. T., Jones, N. E. 2005. Knowledge management and business intelligence: the importance of integration, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no.4, str. 45-55.
- Jayawardhena C., Foley, P. 2000. Changes in the banking sektor – the case of Internet banking in the UK, *Internet Research: Electronic Networking Application and Policy*, vol. 10, no. 1, str. 19-31.
- Kermally, S. 2002. *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kesić, T., 2003. *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio.
- Kim, I., Kitchen, P.J., Schultz, D.E., 2008. Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory, *Journal of Advertising Research*, vol. 48, str. 531-546.
- Kim, J., Lee, S.Y., Yoon, H.J., 2010. Integrating Advertising and Publicity, *Journal of Advertising*, vol. 39, no. 1, str. 97-113.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., 2011. *Business Relationship Management and Marketing: Mastering Business Markets*, Springer, London.
- Klepac, G., 2001. *Primjena inteligentnih računalnih metoda u managementu*, Sinergija, Zagreb.
- Kotler, P., Armstrong, G. 1999. *Principles of Marketing, 8th ed.*, Prentice Hall, International Editions, London.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P., 2001. *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
- Kotler, P., Keller, K., L., 2012. *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2006. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb.
- Lafferty Barbara A., Hult Tomas G. M., 2001. A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, *European Journal of Marketing*, Bradford: Emerald Group Publishing, vol. 35, str. 92-109.
- Laney Doug, 2001. *Application Delivery Strategies*, Meta Group.

- Lasić-Lazić, J., 1996. *Znanje o znanju*, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet, Zagreb.
- Lovelock, C., Wright, L., 1999. *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, London.
- Madhavan, R., Grover, R., 1998. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4 (Oct., 1998), pp. 1-12
- McCarthy, E. J., Perreault D. W., 2002., *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill
- McCole, P., 2004. Refocusing marketing to reflect practice, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22, Iss 5, pp. 531 – 539
- Meidan, A., 1998. *Marketing Financial Services: Manual for Long Distance Learning*, unit 1, vol.1, University of Strathclyde.
- Meidan, A., 1996. *Marketing Financial Services*, MacMillan Business.
- Nagdeman, J., 2009. *The Professional's Guide to Financial Services Marketing: Bite-Sized Insights For Creating Effective Approaches*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Ozretić Došen, Đ., 2002. *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. i Berry, L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49, str. 41-50.
- Paul C. Zikopoulos, Dirk deRoos, Krishnan Parasuraman, Thomas Deutsch, David Corrigan, James Giles, 2012. *Harness the Power of Big Data*, McGrawHill.
- Porter, E. M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Previšić, J., Ozetić Došen, Đ., 2004. *Marketing*, Adverta.
- Randazzo, W., G., 2014. *Developing Successful Marketing Strategies (Marketing Strategy Collection)*, Business Expert Press, LLC, New York
- Renko N., 2009., *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons, Inc., New York



- Shameem, B., Gupta, S., 2012. Marketing strategies in life insurance services, *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, vol.1, no. 11, str. 132 – 141.
- Shimp, T.A., 2000., *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of IMC (5th ed.)*, Fort Worth: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
- Shostack, G. L., 1997. Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 41, no. 2, str. 73-80.
- Stevenson, B., 1998. *Marketing Financial Services to Corporate Clients*, Woodhead Faulkner.
- Šimović, V., Zovko, V., Bobera D., 2011. *Projektni menadžment i informacijska potpora*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
- Taylor, C.R. 2010. Integrated Marketing Communication in 2010 and Beyond, *International Journal of Advertising*, vol. 29, no. 2, str. 161-164.
- Vranešević T., Vrontis D., Vignali C., 2004. *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent
- Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, vol.12, no.4, str. 330-339.
- Walker, C. O., Boyd, W., H., Larreche, C. J., 1995. *Marketing Strategy*, Irwin, McGraw – Hill.
- Wilson, M. S. R., Gilligan, C., 2005. *Strategic Marketing Management – Planning, Implementation and Control*, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Zemke, R., Albrecht, K., 1985., *Service America! Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin.
- Zikmund, G.W., Damico, M., 1995., *Effective marketing, Creating and keeping Customers*, West Publishing Company
- [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)
- <http://www.ansoffmatrix.com/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: SWOT analiza

Slika 2: 7P model

Slika 3: Životni ciklus proizvoda

Slika 4: BCG matrica

Slika 5: Promocijski miks

Slika 6: Proces pružanja usluge

Slika 7: Razlika između podatka, informacije i znanja

Slika 8: Prikaz marketinškog informacijskog sustava

Slika 9: Prikaz CRM-a

Slika 10: STP proces

Slika 11: Varijable za segmentaciju

Slika 12: Pet konkurentskih snaga Michaela Portera

Slika 13: Ansoffova matrica

Slika 14: Proces razvoja novog proizvoda

Slika 15: Shema SWOT-a

Slika 16: Tijek procesa upravljanja razvojem proizvoda u Banci

Slika 17: Baza prijedloga Banke

Slika 18: Ideja o novom proizvodu Banke

Slika 19: Privlačnost komponenti paketa za klijente Banke

Slika 20: Privlačnost komponenti paketa za ne klijente Banke

Slika 21: Komponente proizvoda koje bi morale biti uključene u pakete

Slika 22: Imidž Banke u slučaju klijenata i ne klijenata Banke

Slika 23: Kratki koncept paketa Banke

Slika 24: Prikaz vrsta paketa Banke

Slika 25: SWOT analiza Banke

Slika 26: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Usporedni prikaz komponenti privlačnosti paketa klijenti vs. ne klijenti Banke

Tablica 2: Paketi konkurencije namijenjeni umirovljenicima

Tablica 3: Paketi konkurencije namijenjeni studentima

Tablica 4: Paketi konkurencije namijenjeni radno aktivnom stanovništvu

Tablica 5: Podaci o ukupnom broju klijenata Banke bez obzira koji proizvod koriste

Tablica 6: Segmentacija podataka ovisno o dobi klijenta

## **POPIS GRAFOVA**

Grafikon 1: Postotak ne klijenata Banke koji koriste pakete

Grafikon 2: Grafički prikaz ukupnog broja aktivnih klijenata i njihovih proizvoda

Grafikon 3: Grafički prikaz radno aktivnih klijenata i broj proizvoda koji koriste

Grafikon 4: Umirovljenici i broj proizvoda koje koriste

Grafikon 5: Prosječan broj proizvoda po klijentu ( $PMI=1,6$ )

Grafikon 6: Grafički prikaz klijenata prema visini priljeva koji koriste samo tekući račun

## **ŽIVOTOPIS**

Natalia Tutek rođena je 19.01.1987.godine u Zagrebu. Diplomirala je i magistrirala na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, na Katedri za Marketing, na temu „Televizijsko oglašavanje usmjereno djeci“. Radi u financijskom sektoru, u razvoju novih proizvoda banke. Njen posao obuhvaća vođenje tima i upravljanje cijelim procesom razvoja novih proizvoda i usluga od istraživanja tržišta, konkurencije i klijenata, analize podataka do konceptualizacije proizvoda i oblikovanja marketinškog miksa. Predaje na Visokom učilištu Effectus- visokoj školi za financije i pravo sljedeće predmete: Marketing financijskih institucija, Marketinško upravljanje i primjena, Tehnike i vještine vođenja, Menadžment znanja i inovacija. Svoj prvi znanstveni članak objavila je u znanstvenom časopisu National security and the future, broj 3/2012, str. 73.–83., naslova „Odnosi s javnošću – bitan dio političkog marketinga“. Svoj prvi znanstveni članak na engleskom jeziku objavila je u Zborniku radova sa Global Business Conference u Dubrovniku, 2017. godina, str. 345.-355., naslova „Customer Lifetime Value:Customers as Resource“. Prema navedenome, može se zaključiti kako područja znanstvenog i nastavnog interesa obuhvaćaju široki spektar marketinga i menadžmenta, od marketinške komunikacije, marketinga financijskih institucija, istraživanja tržišta, strategije i razvoja novih proizvoda, ponašanja potrošača do menadžmenta znanja i inovacija. Članica je udruge PWN Zagreb (Professional Womens Network) i udruge LeanIn Croatia.